Z-126B
C.2.

SYMPOSIUM PROCEEDINGS

A Critical Look at Survey Research from Planning to Evaluation

Canada

5-0865/

Symposium Proceedings

A Critical Look at Survey Research from Planning to Evaluation

Sponsored by the Professional Marketing Research Society and Statistics Canada

September 27, 28, 29, 1982 at the Government Conference Centre Ottawa, Ontario, Canada

Foreword

The purpose of this Symposium, as suggested by its title, was to take "a hard look" at the procedures involved in the planning, evaluation and application of survey research. While this serves as a perfectly accurate description of our aims, it fails to impart the underlying rationale and feelings beneath the planning and development of this programme. This deserves a moment's mention.

The Latin word "circare" — to go around, to explore — implies circularity, and is the root of "search" and "research". While this fact may not be familiar to all, the process most certainly is. We, as researchers, earn our living, daily, by "going around", by searching, by exploring the questions, issues and problems before us. In this Symposium, we examined survey research, that is, we "critically looked within". This in the hope that the concepts discussed, the ideas shared, the dialogues exchanged could but only strengthen the discipline at the centre of focus, and, perhaps, also those who participated.

Drawing from T.S. Elliot's quatrain may express our intent better still:

And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time

Beyond the possibilities of critical introspection, the Ottawa Symposium possessed yet a further dimension. One which only a joint venture of this nature could create. The Symposium offered individuals from the public and private sectors the chance to experience parallactic views: to observe subjects of interest from different perspectives. It was hoped that this opportunity, coupled with the diverse backgrounds of participants, would lead to a unique cross-fertilization of ideas and viewpoints. Judging from the reactions to this Symposium, we believe we have had a good measure of success.

Yet regardless of how well intentioned, none of our goals would ever have been realized but for the excellent calibre of papers and presentations. Our heartfelt thanks go out to all the speakers for their valued contributions.

Many thanks are also due to the Chairpeople for their efforts and the deligates who participated to make this event so well worthwhile.

Finally, our view of the future echoes T.S. Elliot again. His quatrain begins:

We shall not cease from exploration

D.W. (Ted) Keller
Organizing Committee

Organizing Committee

Statistics Canada	Merv McCamon, Ed Wilhelm
P.M.R.S.	D.W. (Ted) Keller, (D'Arcy-MacManus & Masius, Ltd.) Alastair Lynn, (Consumer Contact Ltd.)

Contents

Page

An Official Welcome to the Symposium from the President of the Professional Marketing Research Society
Philip H. Maynard 7

An Official Welcome to the Symposium from the Chief Statistician of Canada
Martin B. Wilk 11

Papers

The Utilisation of Knowledge in the Decision-Making Process
Vincent P. Barabba 12

The Role of Marketing Research in Planning and Evaluation
G. Chiasson 21

Planning the Research Program
John Day 24

Research for Public Affairs: A Viewpoint from a User
Cedric Jennings 28

Purchasing Research - A Supplier's Perspective
Marilyn Sandler 33

Methodology Options
Peter Atkinson 39

Sample Design: Making the Right Choices
Allen R. Gower 45

Workshops

Advancements in Data Collection - Computer-Assisted Interviewing
Gill Humphreys 50

Design and Use of Survey Research from Planning to Evaluation - Special Considerations
Madhu Joshi 52

Data Analysis and Statistics
Chuck Chakrapani 54

Data Analysis - Implicit in the Survey Design
Ruth M. Heron 57

Papers (Concluded)

Evaluating Government Programs
Jim Brophy 59

Assessing the Quality of the Research Project
F.C. Commins 64

Evaluating Communications
Peter Hume 69

What Lies Beyond the Horizon?
Mark Lovell 73

Marketing Research - The Seven Deadly Sins
Peter T. Zarry 75

AN OFFICIAL WELCOME TO THE SYMPOSIUM FROM THE PRESIDENT OF THE PROFESSIONAL MARKETING RESEARCH SOCIETY

Philip H. Maynard,
President of C.A. Research Ltd.,
Toronto, Ontario

Ladies and Gentlemen,

It gives me great pleasure to welcome you to this symposium, jointly sponsored by the P.M.R.S. and Statistics Canada.

I am particularly pleased that we are undertaking this joint symposium, the second in what I hope will be an ongoing series.

I think that as a profession and as a professional body, we are badly in need of a cross fertilisation of ideas, which this kind of symposium should provide. It should broaden our horizons or at the very least help us to understand each other better.

I am very much in favour of joint symposiums or seminars, not only with Statistics Canada or even other research bodies, but also with marketing groups, etc. - the AMA is an obvious example. This is a theme, I will return to later in this speech.

Some Comments on the Theme

In the limited time available, I can do no more than raise a few important issues, issues that face us all, which other speakers may address and even provide solutions to.

If not, then we will have to continue the debate at some other time.

The theme of the symposium is

"**A Critical Look at Survey Research from Planning to Evaluation**".

In other words, as Ted Keller has described it, it's a "**back to basics**" theme.

- This is an important theme at the best of times, but especially now, when the economy has been through, and is still suffering from the effects of, the worst recession since the 1930's.

  A revolution in terms of data collection and analysis may be on the doorstep, but let's re-examine the basics before running on beyond ourselves.

  The recession has not left the research industry totally unscathed, although certain companies and areas have prospered.

  In addition, there is now 'light at the end of the tunnel', interest rates are coming down and a period of slow recovery may be in prospect.

  So what better time to re-examine the basics, as a base for future, albeit cautious, expansion.

- Ottawa is also an appropriate location for a symposium at this time, in view of the fundamental shift in the allocation of resources, from the **private** to the **public** sector.

  This is probably a long standing and irreversible trend, although it seems seems to have accelerated somewhat recently. I am talking both generally and specifically about the advertising and marketing research areas of industry.

There may be some positive aspects for marketing research, associated with the recession, apart from making us all leaner and hungrier.

An important by-product of the recession may be greater acceptance and usage of marketing research, for two reasons:

1. The private sector has suffered a severe "psychological blow", which means that they will be less willing to take risks and "fly by the seat of their pants", than they were in the past.

   This may be only a short term change, but the likelihood is of a more long term change in the decision making processes.

   For a new generation of middle to senior management, this is their first taste of what the 1930's may have been like.

   Some of the "traditional virtues", long scorned by the welfare state generations, now appear to have relevance.

2. The competitive environment, being that much tougher, demands more **finely tuned** marketing strategies, in order for the manufacturer to succeed or at least survive in the market place.

It may be tempting, at a time such as this, to retrench, to batten down the shutters or merely to contemplate one's navel. In the face of adversity, many of us turn **inward** in our thinking.

No, now is the time for **positive**, if somewhat careful, thinking and action. **Positive austerity** is a phrase, which I think best sums up what should be our approach to the current situation.

I hope that the conference will reflect his positive approach, rather than the more negative one mentioned earlier. We have work to do and what better way to start, than with a thorough examination of our basic methods.

Re-examining the basics may not be the most exciting theme, but it is surely the most important.

- New techniques may be very exciting, but many are discarded after a short period of time or at best become peripheral to the mainstream of marketing research.

- The basic core of marketing research methods seem to continue, to stand the test of time. They are "tried and tested", although we should not close our minds to outside influences, to new techniques and technology.

A Critical Look

The key word in the theme is **critical.**

Let's take a critical look at what we do, but there's surely no point in being critical for the sake of it. It's too easy to do and destructive criticism serves no useful purpose, indeed it can destroy quite worthwhile endeavours.

Being critical should have a more fundamental purpose and that is to:

a) test and examine existing assumptions to make sure that they are acceptable

b) propose or lead the way through to solutions for any problems that are identified.

In fact, the title has a 'double entendre' contained in it.

My pocket Oxford Dictionary defines 'critical' as:

"of or skilled in or given to or providing criticism;

of the nature of a crisis; decisive for good or ill; marking transition from one state to another; (of nuclear reactor) maintaining a self-sustaining chain reaction."

I think the intention of this conference was to be skilled in providing criticism. However, while I think **crisis** would be too strong a word to describe the current situation, a marked transition (or parting of the ways) is almost upon the marketing research profession. Whether this will become a self-sustaining chain reaction or even a nuclear explosion remains to be seen!

It's easy to be **critical**, but very difficult to create and implement **positive** programmes. However, as a profession I think we need to be more positive, for only in this way will we generate our own internal self-confidence and gain respect from others.

I am going to sound like Jean Chretien, when I say that:

1. We should stop bitching and work harder to improve our methods. We should participate more in the real world, rather than standing aloof from it, for only in this way will we raise our status in the general community.

2. We should not be afraid to praise our competitors, rather than always trying to undermine or discredit their efforts.

   Ultimately, successful competitors will enhance the image of the whole profession (ourselves included). Knocking other companies may reap short term rewards, but has damaging long term consequences.

   competition is important and can be very productive, if pursued in a healthy vein:

   - it sharpens our senses
   - it keeps us on our toes.

The Transition

I would like to return to the definition of the word 'critical', from the point of view that it 'marks the transition from one state to another.'

Whether research as a profession will progress from one state to another, I know not. However, research is certainly at a cross roads. We are now at a point, where two aspects of research are likely to diverge. I refer to:

1. The planning and execution of research.
2. The execution of such studies (the 'bit' in the middle).

Cedric Jennings in his paper on "Purchasing the Research" has some interesting proposals, which relate to this very distinction.

This kind of division has been with us for some time, but is likely to become more and more important over the next decade.

The main reason will be the onward march of technology. The capabilities are already with us, but it will take some time before they are widely utilized.

The advent of the micro-computer and the interactive capabilities that it affords, will ensure that data collection and computer analysis will become more mechanical and streamlined (in terms of turn around time). It is also possible that such data may be gathered a lower cost, although this is in doubt at this point in time, given the scale of capital investment required.

Thus, the execution of studies will increasingly become the sole responsibility of the larger research 'factories' - 'the number crunchers'.

On the other hand, the very complexity of the communication process, of the data gathering revolution, the overwhelming amount of data available overnight to any one who wants it, will open up opportunities for the skilled interpreter or consultant.

We've already seen the success of research companies in Canada which emphasise their executive or consultancy skill, rather than concentrating only on the execution of studies.

These companies appear to have prospered in the recession, as buyers look for **extra value**.

Two Very Important Issues

The preceeding discussion raises two very important issues, which I believe will be touched on in part by Chris Commins in his paper on "Assessing the Quality of the Research Project".

These two issues are:

1. **cost** vs **value**

2. **Information gathering** vs **decision making** (i.e. the 'role of the researcher')

These issues are to a large extent interrelated.

In my view, 'low price' does not necessarily mean 'good value'. The cheapest research is often the most expensive in the long run. We should all beware of the research buyer, who continually buys using price as the sole criterion.

This leads into another issue, which has become more and more contentious with the leftward drift of most modern industrial societies, that of **profitability**.

Profit is not a dirty word, at least not in my vocabulary. It is an essential ingredient for a successful, healthy industry, which is what we all need, **buyers**, and **suppliers**, alike.

A profitable research industry has a number of inherently appealing attributes, which are to our long term good:

1. It will attract talented people to participate in and develop the industry.
2. It will carry out the requisite and proper quality control procedures.
3. It will re-invest in technique development and seek to upgrade the quality of existing procedures.

Unprofitable companies will ultimately go out of business, but in the meantime they will cut corners and get us all a bad name.

So beware the seductive tones of the buyer who says 'Can you give me a cheap quote?'

It's tempting in an environment such as this, where **survival** is often more important than **profitability**, but it's not a medium or long term route to success.

Buyers should understand this, so should governments.

This leads on to another vital issue, that of **co-operation** between **buyers** and **suppliers.**

- I'd like to see buyers and suppliers working together more, helping each other to get on, to be successful and, of course, to promote research to all the important target groups.

  The success of one 'side' is unlikely to happen in isolation from the success of the other 'side'.

  Indeed, this concept of sides is divisive. We all work in the same industry and many people work as both buyers and suppliers during the course of their careers.

- A new **buyers** group has been formed in Toronto, which should be a very positive force in helpig people with common interests develop their talents and positions within their companies.

Let us hope that the supplier bashing, cost cutting buyer (if that is one of Marilyn Sandler's stereotypes) will be banished forever!

Buyers, who wish to progress within their companies, must first demonstrate the value of the research they commission, as well as their own personal capabilities.

Although extra value can be obtained through the efficient execution of studies (in terms of timing, careful budgetting, etc.),the primary perception of extra value will be obtained from the planning and evaluation of research studies.

How much should researchers contribute to the decision making aspects of marketing, how far should they go? Perhaps they should stand on the sidelines and be objective collectors of information.

This is the subject of another debate!

My own views are very clear on the subject. I believe that researchers should contribute more than they do at present to the marketing decision making process.

- many researchers are very bright, intelligent, well educated individuals.
- they understand the strengths and weaknesses of their research better than anyone.

Care should be taken to distinguish between the "**facts**" and the "**interpretation**", but researchers should not be afraid to make their own contribution to the decision process. This mode of behaviour will have two benefits.

1. It will improve or enhance their status in the eyes of their marketing peers.
2. It will improve their original planning and design capabilities. Only by participating in decisions will researchers learn which are the key measures and which are merely interesting academic exercises.

Perhaps central to this debate, on the role of the researcher and his or her participation in the marketing decision process, is the parting of the ways mentioned earlier.

The hewers of wood and drawers of water - the data gatherers, can remain objective purists. The opportunity is for a new breed of researcher - **the research planner**, to arise and demonstrate the utility of all this information.

Executional Aspects

However, we must not forget the **invisible** side of research, the executional details.

It is not just a question of keeping the client happy. Two tickets to a football game may keep a client happy, that may indeed be good business, but it's not marketing research!

We must have confidence in the invisible executional aspects of our studies, even though the eventual client is unlikely to see or even notice the results of some costly improvements to the basic procedures.

Ultimately clients will recognise that research is not leading through to the right decisions or to the optimum directions, even if they cannot see the methodological problems in any particular study. Marketing research in general will be discredited.

Many decisions on or choices between products or advertising campaigns are based on differences of 10% or less. With relatively small sample sizes, it would be quite possible for a small number of badly conducted interviews to lead through to the wrong or a less than optimum choice. This small margin can be extremely important, it can be the deciding factor.

It's not enough to assume that errors will always cancel each other out at the extremes. They may well do so with sample sizes of 1,000 or 2,000, but what about the 100 - 300 sample sizes that we commonly work with?

It's our responsibility to control and to continually upgrade our executional procedures. Indeed, it's in our self interest!

This leads us on to the whole area of fieldwork, of collecting the data, which is the whole basis of what we do.

The current system concerns me greatly. It is reminiscent of the Feudal Baronies that existed in England in the Dark Ages. The regional or local supervisors are often independent suppliers, answerable to no one, able to pick and choose the work they want to do (at least they are able to choose until the recession). They are often beyond control and head office quality control measures cannot make up for the basic lack of training of interviewers in the field.

It's expedient to ignore the problems, unprofitable to pursue them.

- the client will never know the difference and
- anyway, 1,000 interviews with a few rough edges is preferable to 500 superbly conducted ones.

  In point of fact, the comparison is probably more one of 1,000 interviews, of which only 900 are reasonable (the other 100 could change the direction of a marginal result and lead to a 'wrong' decision), with 800 superbly conducted ones. I know which I'd choose.

The whole structure of the field work industry needs reviewing from top to bottom, but who would be brave or foolish enough to attempt such a task?

The Role of the PMRS

Well, that's the role of the PMRS.

a) To pursue **market development**, rather than maximise **brand share**.

b) To raise and tackle issues, which individual companies could not profitably pursue.

c) To continually raise standards, where usual commercial accounting would lead to a continuation of the status quo.

Ultimately, our own status will improve and so will the profitability of the companies in the industry.

I think that we should be continually questioning and attempting to upgrade our methods. They'll never be perfect, but that's not an excuse for ignoring the problems.

Of course, it's a **trade off**, between:

- **Cost** and **quality**
- The **practical** vs the **ideal.**

In addition, I know we'll always fall short of our ideals, but, if we aim high enough, the fall short position will be quite acceptable. If we aim too low in the first place, our fall short position will not be acceptable, it may even be disastrous.

Ultimately high quality methods will prove cheaper, in the long run once the procedures become habitual.

Basically, it's all a question of **education** and of investment.

- We must all get together to educate the **buyers** of research.
- They must educate the **suppliers** of research.
- Jointly, the buyers and suppliers of research must educate the **marketing** people - to accept higher costs if need be, but certainly to demand **quality** and **involvement** from their researchers.

Behind all this, of course the interviewers and field supervisors must be properly and continually trained and educated.

In additon to the educational processes mentioned above, there are at least two opportunities for the PMRS to set up formal procedures.

1. The first is to attract and train the very best university graduates. We must attract talented people into our profession. We must make it easier for new graduates to acquire the 2-3 years experience, which makes them such valuable commodities.

2. The second is to revitalise the experienced executive - the person who with 10-20 years experience thinks he or she knows it all and is resting on his or her respective laurels.

   There are new ideas out there, which can be helpful and we should all be exposed to them.

   With this aim in mind, we should forge greater links or at least start a dialogue with academia.

Finally, the NEP (National Energy Programme) for marketing research - we must not always rely on other countries (the USA or the UK) for technical or technique innovations or the development of human talent.

It can and should be done right here in Canada.

AN OFFICIAL WELCOME TO THE SYMPOSIUM

Martin B. Wilk,
Chief Statistician of Canada,
Statistics Canada,
Ottawa, Ontario.

Good afternoon. Ladies and Gentlemen, and welcome to this **1982 Symposium on Survey Research.**

The theme of this Symposium is a "**Critical look at survey research from planning to evaluation**". A critical look at our collective activities in this area is, currently, not only timely but essential. All sectors of Canada are presently feeling the effects of many economic and social problems: notably continuing high rates of inflation and of unemployment, with declining economic output, underutilized productive capacity, and high interest rates with attendant human and social difficulties.

The need for knowledge and understanding of the forces and stresses and mechanisms at work in our society has never been greater. Paradoxically, most of us are, at the same time, constrained in our information gathering activities by the need to restrain expenditures.

Clearly, the circumstances challenge us to maximize the benefits of every activity we undertake. At Statistics Canada we are increasing our efforts to exploit fully the pctential of existing bodies of data. We are investigating to what extent our information gaps can be bridged without additional survey vehicles, by analytical and modelling processes, by statistical inference, by plausible imputations or by creative statistical assumptions. We are asking ourselves whether we are doing as much analysis of relationships in existing data as we should be doing. In short, we are trying to stretch the dollar by stretcning the data.

Concomitantly, Statistics Canada is oriented and committed to consulting, with users and potential users of our Statistical Data, in doing our survey planning, in order to establish, and to do our best to satisfy, their priority requirements. We are committed also to disseminating the results of our statistical and analytical work as widely as possible to serve public interest requirements of Canada's governments, institutions, businesses and people.

Despite the general recognition of the complexity of society's problems and opportunities, and the evident need for better understanding as a basis for effective planning and actions, it is unlikely in the current fiscal economic circumstances that resources for informational development will increasesd in correspondence with that need. It is therefore all the more necessary that survey researchers and statisticians achieve maximum exploitation of both new and existing sources and vehicles of information.

That is what this symposium is about. It is an opportunity for government and commercial survey researchers to confer in a professional rather than a business setting. We have different responsibilities, and perhaps different orientations. At Statistics Canada we are producing statistical data to meet a board spectrum of purposes, from Government policy-making to general public education requirements.

Those of you who are in the private sector are geared more toward market analysis and attitudinal surveys. But we can borrow from each other, share our tools with each other. We have a commonality of expertise and of problems, an equal interest in the techniques, principles and practical approaches of survey research. The next few days will be devoted to discussions of survey strategies and practices and I have every expectation that this Symposium will contribute to achieving increased effectiveness in the processes of statistical information development.

I would like to thank the organizers of this Symposium for the excellent program they have put together. Specifically, I want to express our thanks to Ted Keller and Alastair Lynn of the Professional Marketing Research Society, and to Merv McCamon and Ed Wilhelm of Statistics Canada.

It is my pleasure to have this opportunity to open the symposium and to welcome you. I believe you will benefit from the presentations and discussions planned for this symposium, and I trust you will also enjoy the informal interactions and your visit to Ottawa. I wish you a productive and stimulating session.

Thank You.

THE UTILISATION OF KNOWLEDGE IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Vincent P. Barabba
Director, Market Intelligence,
Eastman Kodak Company

Abstract

This paper outlines the process which is being adopted at **Eastman Kodak** to make marketing decisions, using the "knowledge utilization" concept. Knowledge utilization is defined as the conversion of raw data into an ultimate action. A small number of teams or study groups are assembled, each representing a different point of view on a particular marketing situation. These teams use available market data to support their respective adversarial positions. The system of reconciling these conflicting viewpoints to form a consensus is called "Stategic Assumption Surfacing and Testing", or "S A S T."

. . . . .

Thank you ... I'm delighted to be with you. I've already seen many old friends and familiar faces here in Ottawa ... the presentation I'm bringing you today is really an update -- I think you'll find it's an exciting update -- on some basic concepts that I initially discussed here in 1978 ... at another major conference jointly sponsored by Statistics Canada.

At that time, I talked about the concept of knowledge utilisation -- and how we were trying to implement it within large public and private sector organizations.

Today, I'd like to bring you up to date on what's been happening since then. It reminds me of the story of two major league baseball players -- a pitcher and a shortstop.

One day, they got to talking about what happens to people when they die ... which led them to the question: "Is there baseball in heaven?"

Being good friends, they decided then-and-there to make a pact. Whoever died first would come back to earth and tell the other one whether or not there was baseball in heaven. Not long after, the shortstop died, went to heaven, and -- true to his word -- came back to earth as a ghost to answer this crucial question.

"Well," he said, appearing to the pitcher in the locker room after a game, "I have some good news and some bad news. The good news is that there is baseball in heaven."

"What's the bad news?" asked the pitcher.

"The bad news," said the ghost, "is that you're pitching on Saturday."

So much for effective knowledge utilization in baseball!

On a more serious note, it does seem as if knowledge utilization is something everyone talks about -- but few know how to implement it in the complex environment of the 1980's.

Knowledge utilization -- in its simplest definition -- is the conversion of raw data into an ultimate action. I like professor Jerry Zaltman's description of the critical factors involved in that conversion process:

"Knowledge utilization is the broad process by which the needs of research users are determined and communicated to researchers. This, in turn, leads to research designed to meet these needs ... and eventually, to new knowledge based on research. This is communicated to users, who apply this knowledge to answer their needs."

As part of my 1978 presentation, I discussed a conceptual framework that addressed the ways that knowledge utilization could be implemented more effectively in the decision-making process within large organizations.

In today's presentation, I'd like to focus on the ways we're actually implementing this conceptual framework within a major corporate setting.

Here, of course, I'll be drawing primarily on my own experiences as director of Market Intelligence for the Eastman Kodak Company.

First, let me put that word "intelligence" into a context that I find useful, and distinguish it from other connotations that range from the covert operations of the CIA ... to the high I.Q.'s of MENSA members. For our purposes, it's useful to think of the word "intelligence" in terms of three separate meanings, depending on the context:

- First, we can use the word "intelligence" to mean a type of organization:

  Market Intelligence is chartered to gather, analyze, and provide timely knowledge to operating groups on the basis of their information needs.

- Second, we can consider "intelligence" as a type of activity:

  The intelligence process to support the market plan is both comprehensive and timely.

- Third, we can consider "intelligence" as a type of knowledge.

  For example, this intelligence describes how key elements in the distribution channels will react to a new product concept.

In today's presentation, you'll see how we apply the word "intelligence" in all three ways within Kodak in our efforts to achieve effective knowledge utilization through our Market Intelligence System.

Our efforts, in fact, are a reflection of an important linkage within the company ... between the Market Intelligence function and top management's recognition that today, more than ever, effective knowledge utilization (or relevant information) is a key factor in meeting its corporate objective.

That objective can be summarized this way: "To sail ahead of the winds of change" in an increasingly competitive environment on a worldwide basis.

Relevant information, as defined by Kodak Management, is accurate, timely, and easy-to-use. Its value comes when it can have an impact on business decisons as they arise.

In support of this concept, Kodak management has organized the role of Market Intelligence on a worldwide basis ... in addition, a dedicated computer system is designed to create a powerful data-base management tool to support all the functions of Market Intelligence.

Further, this computer system is designed not only to track short-term conditons, but also to assist us to "look forward" as required by the long-term planning process.

Now, let me share with you a fuller treatment of the Kodak Market Intelligence System ... or, as it's called, The MAIN System. I've found that the easiest way to define the Kodak MAIN System is with an illustrative model of how it is structured.

Kodak MAIN System

First, let me describe the basic framework within which the MAIN System functions. At one end of the horizontal plane, we have the organizations's decision process. This reflects what the organization is capable and willing to present to the marketplace. At the other end, we have marketplace reality.

This reflects what the market needs or says that it needs. It's important to point out that this horizontal dimension can be applied not only to to the private sector -- to organizations like Kodak ... but also to the public sector -- to government program planners and their constitutencies. And I'm sure you can think of some examples.

Kodak MAIN System

Now, I'd like to look at the vertical dimension of the MAIN System. At one end is Accountable Management. These are the people responsible for the decisions about what the organization will present to the marketplace.

Thus, accountable management are the people who determine what information is needed.

- In other words, doing the right things.

At the other end is Market Intelligence. These are the people responsible for the reliability and validity of the information about the marketplace. Thus, it's market intelligence that determines how the information will be acquired and presented.

- In other words, doing things right.

Now, let's place four of the five primary market intelligence functions within this framework.

Kodak MAIN System

Function 1 is to Assess Market Information Needs. This involves determining market information requirements within a worldwide scope. In assessing market information needs, we must focus on priority assumptions that are uncertain, as well as monitor key factors that are critical to the success of selected marketing plans ... Obviously, is a very important function, and I'll return to describe it more fully in a few moments.

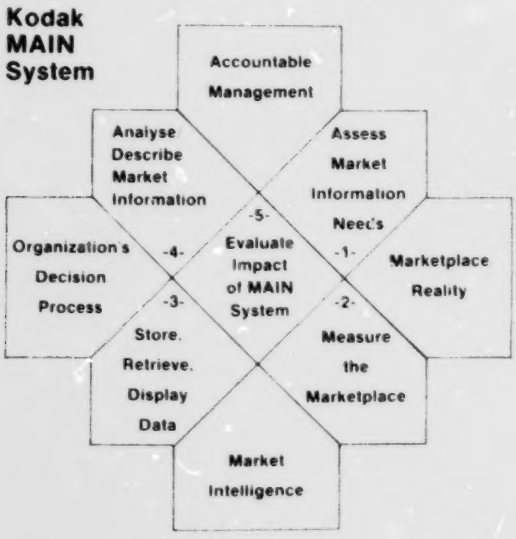
Function 2 of the MAIN System is to Measure the Marketplace. In other words, to gather relevant and valid data.

Function 3 is to Store, Retrieve, and Display Market Data. This utilizes the powerful computer data-base management system we mentioned earlier.

Function 4 of the MAIN System is to Analyze and Describe Market Information.

There's an essential distinction to be made here. Within Function 4, it's role of Market Intelligence to use analytic techniques in order to describe market information for use by the planning community ... but it is management planners who must develop the corporate policy analyses. These two form the basis for the ultimate business decisions of Kodak.

Now, we add a fifth function to the MAIN System. This reflects all the ways we evaluate the impact that the information has had on Kodak's decision-making process ... that information, as we've noted, was identified, collected, and analyzed during the first four functions.



This last function is represented by the diamond. It's positioned central to the overall structure and the initial four functions. It reflects the broad-based participation and interaction required to make the whole process work.

In summary, then, you can see that the Kodak MAIN System is designed to:

1. Develop a priority list of market information needs.
2. Gather required worldwide market information.
3. Store, retrieve, and display these data in ways that facilitate analysis and linking with other information.
4. Analyze and describe market information; prepare descriptive analyses for use by decision makers in developing policy analyses.
5. Evaluate the impact of the MAIN System on the decision-making process.

At this point, I imagine there's another key question you may be asking:

What are the criteria for success in evaluating the Market Intelligence function within Kodak?

In my view, management decision-makers will evaluate the success of Market Intelligence by its capability to respond to their needs.

That means Market Intelligence must provide relevant information at any point between the following two positions:

1. "The decision I face requires the accuracy and precision of a new, specific-purpose study. I know this study will be costly and the results won't be available immediately, but the importance of the decision to the Company warrants the delay and expense..."

2. "Because of the type of information I need and the immediacy with which I need it, I'm willing to trade off accuracy and precision for speed and, possibly, a reduced cost. Therefore, I'd be willing to further analyze existing information and use this is a surrogate for the specific information I need."

As I mentioned earlier, a major objective for the MAIN System is to provide forward-looking information ... that is, a system that allows Kodak to anticipate and plan for changes in the marketplace -- rather than finding out about them after the fact, and being forced to react.

Now, I'd like to show you a series of three diagrams to illustrate how the sum of these five functions -- the MAIN System -- works in the day-to-day encounters of Kodak and the environment in which we operate.

That process typically begins when the "issue" is identified by events occurring in the environment. The "messages" about these factors came directly to us from the marketplace through a variety of communications channels. Often, we had not fully anticipated them.

Formerly, when there was time ... and if it was very important ... a specific-purpose survey was conducted to bring more understanding to our decision-process before we responded.

The MAIN System, represented here by the box, is now in place and will have a significant impact on this process ... and the extent of that impact will occur over time.

Here we can see the beginning of change. As is the case today, most of the issues will still come directly to Kodak from the marketplace ... in certain instances, we'll conduct a specific-purpose study -- but, at the same time we're building our information base. That means, before any study is carried out, the objective of the research will be established and reviewed. This will be done in the context of what other (general-purpose) needs could also be addressed by the study.

The results will be stored according to the issues they relate to -- rather than the traditional project classification. Simultaneously, we will be developing general-purpose data bases and analytical tools for further analysis.

We will also measure the marketplace reaction to the Kodak response. That is, what actually happened, versus our estimates.

The significant difference is the two-way flow of information about the environment -- coming from, as well as to, the MAIN System.

That shift signals our response to management's forward-looking statement of information needs in terms of effective knowledge utilization.

I must also point out that this does not mean that all information and signals will come from the MAIN System ... it does mean, however, that we will be better able to anticipate change and, therefore, to manage our response more effectively.

Obviously, corporate commitment is needed to achieve this objective: that is, a commitment to a planning framework that clearly states company objectives and their underlying assumptions.

In the remaining time I have with you today, I'd like to focus your attention on this corporate planning framework ... specifically, on one facet -- the importance of understanding the underlying assumptions that can influence management action.

I'd like to share with you a process that is giving Kodak added insights about the impact of these assumptions on knowledge utilization in the decision-making process.

I've chosen to focus on this area for another reason as well. It seems obvious to me, if we study the agenda for this conference, and relate it to the five functions of the MAIN System, that we're assured of gaining many valuable insights related to functions 2, 3, 4 and 5.

For that reason, I would like to concentrate on what I consider the most difficult and challenging of these -- namely, function 1 -- the assessment of market information needs.

You'll recall my earlier promise to return to this important area so, let's begin by looking at what I see as the major challenge for knowledge utilization during the 1980's.

To avoid coming up with the right solutions to the wrong problems. The eminent statistician John Tukey once put it this way:

> "Far better an approximate solution to the right problem than an exact solution to the wrong problem."

We're also familiar with the old saying, "a problem well-defined, is half solved."

Or, as I've expressed it from time to time: "A problem ill-defined will never be solved."

Let me underscore the fact that many of you know only too well. In today's competitive marketplace, we're dealing with highly complex problems -- in an environment where there is a diminishing margin for error.

These complex problems can often be recognized by their shared characteristics. They tend to be highly ambiguous -- they lack definitive formulation -- they have many levels -- they're essentially unique, with no clear beginning or end -- and they're marked by a large degree of uncertainty.

Because there is so much uncertainty, there are, naturally, many assumptions that have to be made in developing solutions for these complex problems. Part of the solution is to be able to identify key areas where information is needed in defining the ultimate business strategy.

At the same time, millions of dollars can be riding on these strategies. It's critically important that the underlying assumptions are clearly defined ... as part of identifying market information needs.

The concept we are using at Kodak has been designed to do just that.

It's called S.A.S.T. ... which stands for Strategic Assumption Surfacing and Testing. The thrust of S.A.S.T. is to surface and challenge the underlying key assumptions, and the related market information needs, on which every business plan must rest.

What I'd like to do now is take you through a very brief version of the S.A.S.T. process, using a composite Kodak case history to show you how S.A.S.T. can be applied in today's organizations.

It's become increasingly clear to me, over the years, as a consultant and a manager that the real difficulty top management faces when it comes to planning -- is to explicitly identify the assumptions they hold -- and to sort out the faulty ones from the sound ones.

As you know, it is **not** unusual for managers to spend little or no time examining the particular set of assumptions they hold.

A major reason stems from the fact that much of the planning activity in North American business today is aimed at coming up with the right solution -- not to (quote) "waste time" on examining whether or not we're asking the right question.

The S.A.S.T. concept -- through a carefully planned sequence of steps -- can help planners define the right problem -- by surfacing and testing the underlying assumptions.

It also helps identify areas that need additional information activities to reduce uncertainty -- and, it's a concept that works.

It played a major role in the US Census Bureau decision not to adjust the 1980 census count and, it's been used successfully within Kodak in conjunction with recent projects that include needs assessment for a whole line of business -- for a major camera program -- and a new development in the industrial area.

We also used the process to develop the plan for implementing the Kodak MAIN System itself! In addition, the process is being designed into future planning efforts for the company. I might also mention that there is a small but growing body of literature dealing with this concept -- two of my colleagues -- Richard Mason now at the University of Arizona and Ian Mitroff at the University of Southern California -- have collaborated on recent publications.*

I should emphasize one other point about the S.A.S.T. concept.

It is an adjunct and not a replacement for the exercise of creative managerial judgment. In fact, it complements such judgment.

Now, let's look at the five key steps in the S.A.S.T. process. They are:

1. Formation of separate groups to develop different assumptions, or perspectives, on the problem under review.
2. Each group then surfaces and rates its assumptions about the problem, using the "stakeholder method," which I'll discuss in a moment.

---

* Mason, Richard O., and Ian I. Mitroff. Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques. School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, California.

3. The members of each group then debate the assumptions among themselves and rank them according to two criteria ... the relative importance of each assumption ... and the relative certainty of each assumption.

4. The debate continues between groups ... and the participants work to reach agreement on what areas need additional information ... especially when an important assumption is seen as not having much certainty.

5. Finally, all of the participants engage in a collaborative effort to synthesize the results and arrive at a consensus.

Now, let's review each step more closely ... and then we'll see how each one applies to a composite case history from Kodak. This particular example has been altered to fit this afternoon's presentation needs, but it's based on an actual corporate decision that faced Kodak management.

The first phase -- group formation -- is an especially critical element. It encompasses three basic objectives.

Each group must be as internally homogeneous as possible ... each group must be as different from all other groups as possible ... and, all the groups -- collectively -- must represent broad coverage of the different perspectives that management wants to bring to bear on the complex problem at hand.

Experience has shown that the S.A.S.T. process seems to be most effective with a total of 18 to 24 people ... with 5 to 7 within each working group.

I'd like to focus, for a moment, on the underlying reasons for forming groups with different orientations. First of all, putting like-minded individuals in the same group tends to minimize conflict ... while it enhances the strength of a particular outlook ... and the strength of a particular outlook ... and the strength of the underlying assumptions behind that outlook.

Secondly, this approach reverses the usual way of doing things. As a rule, organizations do not reward their members for challenging accepted ways of thinking or behaving. However, it's much easier to get creative about challenging the status quo if one is a member of a group that thinks the same way and has been directed to do so.

Incidentally, the group also offers support for challenging some other group.

Group formation is essential because it means that management can assure that different points of view will be considered explicitly.

Well, how do participants get into different groups? One method is to have people select themselves into their own groups from a list of potential strategies. Another is to form groups on the basis of "known" interests.

Or, participants can be selected on the basis of their involvement in particular areas, such areas as research ... or manufacturing.

Once each group is formed, the S.A.S.T. process requires the group to get started by giving themselves a name ... and after that, to summarize its primary point of view.

Now, let's look at the Kodak composite case study. The decision management faced was real:

Should Kodak continue to manufacture and sell amateur movie cameras?

Again, let me condition what follows by pointing out that -- this example deals with a real problem -- to that extent it's not hypothetical. On the other hand, this presentation has been quite simplified and sanitized for consumption outside the company.

Envisage, if you will, three sample working groups.

The first group contends that there are strong pockets of demand -- more so in Europe, and particularly in France, for amateur movie cameras. They call themselves "Viva La France". Here's where our international marketing people naturally aligned themselves.

The second group asks -- "Does It Sell in Peoria?" They've adopted the position that the US market is slipping and Europe will soon follow. You'll find the US marketing people drawn here. They say: let other manufacturers supply cameras, while Kodak continues to sell movie film and processing to new and current users.

The third group -- calling itself "Half A Loaf Is Sufficient" -- has attracted the participants with manufacturing interests. They contend that the US market is not dead ... only at a low replacement position. They also say that Europe is strong ... and the rest of the world is coming to life. Their premise is ... we can continue to manufacture movie cameras ... make only half as much profit -- and still be doing okay.

They also say: Hang in there ... and reap the re-birth with products designed for the developing countries.

Now, let's return to Phase II of the S.A.S.T. process ... assumption surfacing and rating. In this phase, the groups meet separately to generate their assumptions. They do this by utilizing the stakeholder method. In brief, stakeholders are all those claimants -- both inside and outside the firm -- that have a vested interest in the complex problem and its solution. This list is suggestive of the types of stakeholders that could be involved:

- Creditors
- Energy sources
- Labor Unions
- Federal gov't agencies
- Research
- Stakeholders

Another factor that's worth remembering is that this part of the S.A.S.T. process represents a different way of looking at things ...

The task requires people to go from strategy back to assumptions ... rather than from assumptions to strategy.

In addition to identifying the obvious stakeholders, each group must also find one or two "low probability/high risk" stakeholders. The reason? This kind of stakeholder is easily overlooked -- yet it can have a significant impact on carrying out a plan.

In generating their assumptions, each group must ask the question: "What must we assume about this stakeholder and its future behavior in order for the plan to be successful?"

Then, as a way to test the importance of each assumption, the group is told to generate a counter-assumption. That opposite view is what planners call the "deadly enemy" to the stated assumption. If the "deadly enemy" does not appear to have any significant impact on the strategy, then it's likely that the original assumption is not very relevant to the problem.

Next, each group narrows its large lists of assumptions and counter-assumptions down to 10-15 ... and ranks them in importance.

These key assumptions are then plotted on an importance-plausibility graph. And the eventual premises of the plan, of course, are those assumptions that are presumed to be most important and most plausible.

Briefly, let me point out that plausability refers to the credibility -- or reasonableness -- of an argument. It's quite different from probability -- which refers to the likelihood that certain events will occur.

The concept of plausibility is important, because in many situations the decision-maker may have to take action before knowing the probability with which the events contained in the argument may happen. This means rating the plausibility of the argument.

Finally, each group settles on its pivotal assumptions and lists them in order of priority.

These are the basic assumptions, in the group's judgment, that should become the fundamental premises of the policy. Each group identifies six to eight pivotal assumptions ... which is a critical part of the strategy-making process.

In phase III of S.A.S.T., the groups come together to debate and further test their assumptions.

Each group makes a brief presentation of its position. No debate is permitted at this step. Then, the individual groups meet alone, once again. Their task is to identify the assumptions from the other presentations that do the most damage to their own.

Each small group reports these damaging assumptions to the group as a whole. From this input, the participants make a list of all the damaging assumptions from all the groups. In effect, this is a final set of critical assumptions.

The participants list these assumptions in the order of priority ... and the debate begins and continues until all groups feel they have identified all of the critical issues resulting out of the debate.

And while they may not have resolved the differences between them, they certainly have a better idea of why they are divided.

It's time, once again, to look at our Kodak case study. Let's see how our three groups interacted so far. Our Viva La France group had assumed that, in Europe, consumers still want to take home movies. In support of that premise they said ... sales of film are stable indicating people still use their movie cameras.

The Peoria group rebutted that one by saying: "The market for cameras will slip ... because the European birth rate is declining -- and everybody knows you take home movies of babies!"

Since this assumption was not damaging to their strategy, the Half A Loaf group chose not to make a rebuttal.

Our second group -- Does It Sell in Peoria -- listed the assumption that: "Consumers in the US no longer want to take home movies."

Their support:

1. Sales of movie cameras are declining.
2. Consumer attitudes are "anti" home movie.
3. The US birth rate has dropped -- removing the subject of most home movies.
4. Other forms of video capture and display are preferred.

The Half A Loaf contingent rebutted points "2" and "4" by saying:

1) Not all consumers have anti home movie attitudes -- we still are selling a lot of film and some cameras.
2) We can design new camera which can be sold even less expensively than other forms of video and with some improved features.

Viva La France also rebutted by saying:

European and Japanese manufacturers are still successful in making and selling cameras in the US and Europe, while establishing new markets in other parts of the world (some with rapidly increasing birth rates) to insure further growth.

Our Half A Loaf group said: "People will buy a low-cost movie camera -- and we can make one." They supported that in three ways:

The technology is available ... many people think the price of today's home movie cameras is too high ... and young people are more visually oriented than ever.

To rebut that premise, the Peoria group said: "Long-term sales will not be sufficient to support capital cost for a new camera line ... and make profits, too! Besides, other manufacturers are filling consumer camera needs ... so there will be continued demand for existing film manufacturing capacity. We can use that additional capital investment for higher return activities."

The next step in the process is to list the issues that arise from the debate ... and to attempt to achieve group consensus on actions required for each one.

Here's where phase four of S.A.S.T. comes into play. That's the analysis of the information requirements to resolve the highly important assumptions that carry low levels of plausibility.

In general, these information-producing activites fall under three major approaches that you're all familiar with:

First is a basic research approach.
Second is a judgmental approach.
And the third is monitoring.

The cost of obtaining such information can be quite high. But S.A.S.T. suggests a useful approach -- called "a Manager's Planning Book" -- that can help policymakers deal with this problem. Among other things, at the close of the process, the book will contain:

1. A prioritized list of the most critical issues management faces -- as revealed by S.A.S.T.
2. An assessment of the current state of knowledge with respect to those issues.
3. A list of current and planned information-producing activities that are designed to improve the state of knowledge relevant to the critical issues.

Returning to our Kodak example, for a moment -- we can see that our groups reached a concensus that the information needs should be targeted around "consumer attitudes on home movies." They determined the most effective techniques for obtaining this data included the judgmental approach via focus groups -- and the basic research approach, with an attitudinal study for segmentation within the market.

The fifth and final phase of S.A.S.T. is synthesis. Like other approaches, S.A.S.T. does not guarantee that synthesis will occur. But, if nothing else, the steps in S.A.S.T. improve the odds that synthesis can be reached.

Let me show you why. Up to this point, the process has involved very carefully controlled conflict. Now, in contrast, a mood of collaboration is sought.

In this way, participants use the process to attempt consensus on an unresolved issue.

It's worthwhile to briefly examine the ways that conflict can be resolved, since S.A.S.T. attempts an approach that differs from "traditional" means. There are at least five general ways to respond to conflict.

- **Avoiding.** Both parties choose to avoid the conflict entirely.
- **Competing.** One party wins everything.
- **Accommodating.** One party gives in entirely.
- **Compromising.** Each party receives half of what they want.
- **Collaborating.** Both parties contribute.

Let's look at this graphic treatment of the "traditional" form of resolving conflict.

This line, between "competing" and "accommodating," is punctuated in the middle by "compromising." It is structured so that one of the parties must "win" or "lose" a position.

This is called a "distributive" dimension.

But the "integrative" dimension moves upward on the "avoid" and "collaborate" line.

The objective of collaboration is directed toward an integration of assumptions ... calls for synergistic solutions ... and results in both parties "winning" -- a win/win objective. And, it's based on the recognition that the sum of the resources available is not necessarily fixed ... in contrast to the "traditional" win-lose approach.

Let's take a moment and look more closely at the use of conflict and collaboration within S.A.S.T. ... at the outset, you'll recall, the process deliberately makes use of controlled conflict between the groups.

This offers a valuable experience for the participants. That's because, while most people understand that conflict exists in all organizations ... few know how to make creative use of these conflicts to produce new insights on problems.

Later in the process, S.A.S.T. stresses collaboration, based on the integration of ideas.

Again, we are only now beginning to see that people in these same organizations also need training for collaboration, or synthesis -- particularly in our culture, which does not encourage such thinking.

Incidentally, an added benefit of this approach is that the outcome generally requires less time and money to receive final management approval. And, hopefully, it minimizes the loss of innovative ideas that could ultimately be to the organization's advantage.

The final decision, of course, is not made by the S.A.S.T. process.

But management can use the S.A.S.T. results with a high degree of confidence because of the following conditions:

1. The broadest knowledge within the organization was brought to bear on the strategic issue.
2. A thorough, systematic, and critical examination was conducted on the various strategic options and unerlying assumptions.
3. All the participants understand -- many for the first time -- the critical assumptions that underlie the adopted strategy ... and, while agreement among all of the parties is not probable, their awareness and mutual understanding is a substantial element in the successful implementation of the strategy.

Now we'll return to our Kodak composite case study one more time.

Without going through the details of how the final synthesis might -- or might not -- be achieved ... I'll just tell you that Kodak management decided to discontinue the manufacture and marketing of amateur movie cameras. So these days, if you're in Peoria ... or Paris ... you won't be able to buy a new, Kodak home movie camera at your favorite store. However, if you have a desire for a new Kodak disc camera, I think you'll find that one is available.

In closing, let me share with you briefly what we're doing at Kodak to make this concept even more valuable in the real-life setting. As I mentioned, we've conducted many actual S.A.S.T.'s on current -- and complex -- problems facing Kodak decision-makers ... and for four of them, we have completed an evaluation process. The key document is an 8-page questionnaire that includes both open-ended questions and a semantic differential scale measuring 15 attributes.

The questionnaire is distributed to each person who participates. So far, we have analyzed 94 responses from the four S.A.S.T.'s.

We've analyzed the results both quantitatively and qualitatively ... and our analyses reveal an overwhelmingly positive reaction to the S.A.S.T. Process. 93 per cent of all respondents gave it an overall positive rating ... while only 7 per cent rated the overall conferences as less than favorable.

This evaluation procedure is important for a number of reasons. Obviously, the results demonstrate that, from the participants' viewpoint, this concept is a valuable tool for dealing with complex problems in a real-life setting.

However, the purpose of our evaluation efforts was not just to prove whether or not Kodak people like the S.A.S.T. concept and think that it works.

Our real focus is to identify the strengths and weaknesses within the S.A.S.T. process itself ... so that we can modify it and make it as effective as possible both in terms of the resources required ... and in terms of results that will benefit decison-makers.

Now, before I tell you more about what our evaluation showed ... I'd like to touch briefly on the methodology we used to conduct our analysis.

The quantitative part of our evaluation is comprised of a statistical analysis of the bipolar scale responses to 15 attributes, plus the overall rating of the conferences.

These are included in the questionnaire as a semantic differential segment. Participants are asked to rank various features of the conference on a scale of 1 to 9 ... and then to rank the overall conference, using the same scale.

The mean overall ratings from participants in the four conferences ranged from 6.9 to 7.2 on our 1 to 9 scale ... which certainly shows that we're headed in the right direction.

In addition to this visual similarity, statistical tests also proved there was virtually no difference between groups or categories of work background, such as marketing, manufacturing, research, etc.

The qualitative part of the analysis is a compilation of the responses to the open-ended questions asked in the survey.

In analyzing these, we looked for frequently mentioned comments. We identified those that were cited by at least 10 percent of the respondents. We wound four strengths that stood out.

- Surfacing of issues and assumptions
- Exchanging information and opinions
- Debating positions ... and
- Building interpersonal ties.

The two weaknesses that respondents most frequently mentioned were:

- The time commitment required ... and
- The perceived lack of a satisfactory conclusion.

Surfacing issues and assumptions is one of the primary objectives of S.A.S.T. ... and 60 percent of respondents cited this feature as one of the most beneficial of the process. As one participant put it ... the process made those involved "realize that the assumptions they had taken as 'given' ... really aren't."

S.A.S.T.'s ability to handle conflic, and diverse positions ... and to provide a means for debate ... were two other strengths that received frequent mention.

Here's a typical quote:

"The procedure gave widely-opposed views equal airing ... and forced those holding what will probably be the corporate view to think it through and vigorously defend it."

Another participant put it this way:

"First and foremost, I was introduced to valid divergent opinions from my own, which is always a healthy medicine to have to take."

Perceptions varied, of course, and a number of respondents had some criticism of the debate process. Some frequently mentioned concerns were ... not enough facts on hand to support debate ... and the debate didn't cover enough issues, especially those judged "neutral."

Sixty percent of the respondents mentioned team-building and interpersonal aspects as a strength of S.A.S.T. As one participant wrote:

"The process has brought a number of us closer on a professional level, and this is always enriching."

In addition to these features, 35 percent of the respondents mentioned execution and organization as a strength. This comment may be of particular interest to any academics here today:

"S.A.S.T. may have sounded a bit 'text-bookish' -- but sometimes textbooks are right!"

One of the most valuable findings from testing S.A.S.T. in the real-life setting is the fact that we need to improve the synthesis and closure segments of the process.

Only 15 percent of the respondents mentioned synthesis and closure as a strength of the process ... while 45 percent viewed the lack of a satisfactory closure as a weakness. Here is a quote that typifies many of the respondents' concerns:

"I'm not sure we came out with a commitment. Did the process in a sense artificially bring us to a consensus?"

I think such responses are important for two reasons. First, they point up the need to improve the process itself. And second, they show that we may need to implement a plan for longer-term follow-up to keep participants informed of the progress that's being made on the issue.

We've surmised that the sense of frustration expressed in such statements could be as much a reaction to the fact that the issues involved are somewhat more out of participants' hands after the S A S T is over -- as they are a reaction to the process itself.

If that's the case, a report on S A S T Progress after the conference -- combined with changes in our approach to synthesis within the process -- could help alleviate this frustration.

It's also occurred to us that this perceived lack of synthesis could result from a lack of awareness on the part of participants about what the S A S T is actually supposed to achieve.

If further research show that's true, we are considering the design of an introductory presentation -- help develop realistic expectations.

Another rationale for why people rated the synthesis concept so low may stem from the fact that S A S T is so different from the traditional decision-making methods they've used in the past -- take a moment and think how difficult it must be for a person who is accustomed to being the decision-maker -- to suddenly become a peer of 23 other participants in a group process.

This is the type of issue that isn't readily apparent until you attempt to implement a "textbook" process such as S A S T in a real-life situation.

The amount of time required for the process, as I mentioned earlier, was also a concern.

Several participants made interesting points in this area -- here are two sample quotes:

1. "A smaller group could have gotten as far as we are now -- but the reduced time would be lost when we tried to sell people on implementation."
2. "It may be that this process is most effective when employee 'buy in' is essential and the question is not within management's absolute prerogative."

In this very brief summary, you've seen an overview of the evaluation process we've used in the four S A S T 's conducted so far at Kodak.

In the future, we're planning to look at other key issues as well -- including whether or not S A S T actually does save time when it comes to "buy-in" and longer-term implementation.

To sum up, then, I think you can see how we've been able to refine and improve the concept of S A S T through implementation in a real-life organizational setting.

In a similar way, we've been able to modify the original knowledge utilization concepts through development of the Kodak Market Intelligence system -- with its five functions.

As I said earlier -- after reviewing the agenda for the rest of this session -- I'm confident you're going to be gain a lot of valuable information about functions 2, 3, 4 and 5.

I hope then, that, today, I've be- able to offer you some insights into what is involved in Function Number One.

Thank you.

THE ROLE OF MARKETING RESEARCH IN PLANNING AND EVALUATION

Mr. G. Chiasson, Vice-President,
Passenger Planning and Marketing,
Air Canada, Montréal, Québec.

Abstract

This paper describes the approach taken by Air Canada in carrying out a recent market research project leading up to the introduction of a new type of passenger service, and outlines the many factors considered. The author also covers the wide range of aspects included in the post-evaluation of this new service and of other on-going services.

* * * * *

Greetings everyone. It is a pleasure to have this opportunity to address people who are involved in the survey research field, and to share with you how we weave the survey research discipline into our marketing planning activities at Air Canada. We certainly recognize the need to be in touch with consumer needs and we consider consumer research to be an essential tool in the development of new products, refinements to existing ones and elimination of some which become passe. In other words ... in the overall marketing planning process.

The Passenger Marketing Branch consists of four major functions:

1. Strategy and Product Development
2. Sales Development and Support; Product Launch Merchandising, Sales Acquisition and Distribution)
3. Economics and Administration; Financial Evaluations and
4. Advertising.

The survey research function is within a larger group which includes forecasting, market research and the general dissemination of information. This group is part of the Strategy and Product Development group, which is involved in the identification of market opportunities, the design, development, monitoring, and modification of our product.

Now let me describe how a recent marketing program, Connaisseur Service, was conceived, developed and presented to our Sales force and operating people for delivery to the consumer.

Connaisseur Service was designed to meet the needs of the full fare passenger, (the majority of which are travelling for business reasons) and many of the service features that make up this product were initially gathered from survey research we had conducted with the business traveller or acquired from sources such as:

- Trish Hewitt and Assoc. Ltd.
- Groupe Innova Inc.

Our intention was to develop a quality product that provided the full fare passenger with a fast, efficient, trouble-free experience.

Prior to the introduction of Connaisseur Service, full fare passengers received the same service as passengers on excursion and promotional fares. The objective was to improve the perception of value for money and satisfy the particular needs of this market segment.

The individuals responsible for developing the product, and those involved in the implementation phase were assembled as a team which we identified as the Product Differentiation Task Force.

The team's objective was to consider ways of differentiating the existing product so the needs of the full fare passenger were met.

Team members included marketing strategists, product planners, ground and in-flight operations people, advertising personnel, and marketing research specialists.

Existing research on the needs of the business traveller was reviewed. One major research study which was designed to collect long and short haul business travellers' reactions to new service features was particularly useful.

The methodology is not important to this discussion, however, I am sure the data was multivariated, standard deviated, sigma-two tested and conjoint analyzed. All of this might even have been massaged in a Jenkins Box. What impressed us was that the output was a simple ratio scale rank order of importance listing of the features.

The list contained many features too numerous to review in detail here but I'll enumerate a few to illustrate.

- Improved meal quality in business seating section which is separate from the discount fare section.
- Seat selection at time of booking.
- Issuance of boarding pass for the return flight and any connecting flights upon check-in at a Ticket Office or Airport.
- Separate seating areas on aircraft for business and discount fare passengers.
- Guaranteed choice of meals.

I think my examples provide you with a good understanding of what we were trying to achieve -- provide the business traveller with as wide a range of features as possible.

These service components became the framework for what was to become Connaisseur Service. Other complementary features which emerged from brainstorming sessions and the experience of the team were added and the product was finalized.

The Strategy group prepared a paper which outlined the specific features which could be introduced without major modifications to the plant, and when they were to be introduced to the marketplace. The paper also included a financial summary of predicted revenues, costs, and an estimate of the impact on the marketplace.

While all of this activity proceeded, survey research was employed again on various name possibilities for the product. Connaissuer emerged as the label which best described the new service.

Our advertising agency developed ads and these were pre-tested through the use of research techniques.

The project moved to the Product Planning group which prepared a product brief which communicated the importance of key service aspects to those groups responsible for product launch, - the communicators -- Advertising, Public Affairs and Promotion, as well as the operations people -- airport, reservations and in-flight.

The product brief identified the actual routes on which the service would be provided, and emphasized in more detail how it was to be positioned with reference to the overall objective of providing a high quality trouble-free product.

The individual service elements were listed in detail and responsible groups for implementing them by specified dates were identified.

Channels of distribution were listed and the advertising and promotion schedules were outlined.

Connaisseur service was launched February 1, 1981.

In April that year we conducted an in-flight survey to determine customer reaction to Connaisseur Service and gather information on travel behavior and demographics. We questioned passengers on:

- how they became aware of the service.
- the extent to which the existence of the service influenced the choice of Air Canada.
- who actually purchased the product, where and when it was purchased.
- duration of trip.
- impressions of the individual service features.
- how Connaisseur Service compared with the service provided by other airlines.
- purpose of trip, frequency of travel and,
- demographics.

The research indicated that the service was well received. Some problem areas were highlighted and corrective action was initiated.

The service was expanded to many routes during 1981 and 1982. A second customer reaction survey was conducted during April, 1982. More detailed questioning was included on the problem areas identified in the 1981 study.

A more comprehensive line of questioning on how we were performing relative to the competition also produced actionable results.

Thus in summary, we initiated four survey research programs to support the development of Connaisseur Service. These included:

- a pre-test of product elements to determine consumer needs
- a name preference survey
- advertising copy testing and
- two customer reaction surveys

In a sense, one could say the requirement for Survey Research had been completed once Connaisseur had been introduced. However, as we can all appreciate, the bringing of a product on-stream, does not mean there no longer is a need for research. In fact, the reverse is often the case.

As I alluded to before, this introduction was merely phase one. We are still fine tuning the product.

More refined phases are now in this implementation stage on our Atlantic services. One of its major components recognizes the need for more space and comfort on board the aircraft and to this end we are providing a separate cabin with (2x2x2) configuration instead of 9 or 10 seats abreast; that is to say, never more than two seats together. These are wider seats formerly offered in First-Class cabin, with greater leg room. Premium Class also offers china tray service, international newspapers and many other amenities formerly available only in First-Class.

In recognition of the necessity to design the product to meet the demands of specific needs, a third phase of the program is in the development state for our North American routes. Survey research is being used in these phases as was the case in the initial one.

Survey Research as it applied in establishing Connaisseur Service is one example of an Air Canada product. We have many products. Each one has been designed to appeal to a specific target audience ... whether it be the discount traveller, or the Full Fare passenger.

There are many important aspects that contribute to the development of a product ... and, I have detailed some ..... but the one basic ... the building block, if you will, remains constant ..... research.

Research is one of the integral components within our marketing equation.

To leave Connaisseur Service and move to other applications of Survey Research, let me refer to our Customer Reaction To Air Canada Service, better known by its acronym label ..... CRACS.

This is an inflight survey which we use to collect information on how our passengers rate service, their travel behaviour, how we rate against the competition, demographics, etc. It is conducted quarterly and produces about 15 thousand completed questionnaires per quarter.

- Passenger profiles by market area including trip purpose, booking patterns, frequency of travel and demographics to help product planners and advertisers focus on target markets such as the business traveller, the price sensitive market, the female traveller, the high frequency traveller and geographic areas.
- Advance purchase and duration of trip patterns to help in evaluating the effect of changing restrictions on discounted fares.
- Our operations people use CRACS rating scale information to monitor our performance on specific service areas as our

customer sees it such as telephone reservations, on time performance, check-in and in-flight services. The rating scales measure the efficiency of the service and the performance of personnel.

- Another recent Research project which was completed at Air Canada is the study of Future Travel and Transportation, a joint project which Air Canada initiated and which was co-sponsored.

This was conducted in Canada and the US to determine:

- the longer term future of travel and transportation in North America.
- the competitive threats to travel and transportation as well as information on changing consumer needs and values.

The results have provided us valuable insight for long-range marketing and airline planning concerning:

- product planning, i.e., the types of products the business and pleasure markets are and will be interested in.
- consumer confidence and the forecast of traffic growth.
- emerging consumer destination desires.
- the effect increased prices will have on the marketplace.
- what problems other sectors of the industry are confronted with and competitive threats to air travel such as advanced communications and leisure activities which do not involve travel.
- yet another research project is an examination of price-sensitivity with fliers. The objective here is to determine if the customer is prepared to trade-off features in favour of lower prices. This research provides us with valuable information on the discount passengers' reactions to trading-off service elements and fare restrictions for lower prices.

We have also conducted customized research in areas such as the likelihood of Business travellers purchasing more highly priced but higher quality products and at the opposite end of the scale on discount fares to determine the level of stimulation, - that is, new traffic to Air Canada versus diversion, - traffic moving down to the discount fare from higher fare types.

The survey information is then merged with absolute traffic, revenues and costs to give us a net return. Survey research has also been used to:

- track Air Canada's image in the marketplace
- develop information on advertising awareness
- test advertising copy
  - on timetable formats
  - various types of wine
  - packaged tours
  - our ability to perform in Canada's two official languages and our
  - automated ticketing service.

As you can see, we use research for a variety of reasons and in a variety of ways. We do not limit ourselves to research which we conduct and develop, we also use the research of others; for example, we use the results of the Conference Board's Survey of Consumers Buying Intentions, particularly the section on travel, and recently we subscribed to Tourscan, a service provided to the travel industry by L.J. d'Amore and Associates, one phase of which developed useful information on travel intentions.

It is a great deal of research, I agree. It is costly ..... that is true. But it is also a necessary fact of the competitive and industrialized society.

The survey research discipline has helped us at Air Canada in our planning and in our decision-making. It will continue to be an integral part of our Marketing process. But nothing, as the philosphers tell us, is perfect. The present is clouded by doubt and the future remains unclear.

This uncertainty means ..... quite simply ..... that your role within the marketing equation will take on even greater importance.

Survey Research, in a very real sense, is the stability factor. Your results provide that reality upon which so much is based.

I have detailed for you the importance we place on Survey Research at Air Canada. The uncertain future, coupled with the requirement to re-act quickly to changing factors within the marketplace, means Survey Research will continue to play that integral role. I think the same is true of most major corporations.

As a result ..... you have a responsibility that cannot be taken lightly. From my own perspective, I can only ask that your profession provide the same dedication to fact and principles in the future, that it has shown in the past.

Thank you.

PLANNING THE RESEARCH PROGRAM

John Day, Vice-President, Marketing,
H.J. Heinz Co. Ltd.,
Toronto, Ontario

Abstract

This paper describes how marketing research is considered an integral part of the marketing process at Heinz. Those factors which affect the sales of a particular product are identified for analysis, marketing objectives for the product are up-dated, then objectives are established for a marketing research strategy which will contribute to the development of a specific marketing plan.

. . . . .

"Now, here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run twice as fast."

"Through the Looking Glass"
Lewis Carroll, 1872

Introduction

Everyone is in some sense a marketer and is involved in using market research. For to market goods or services successfully over a period of time means that you must be in touch with your market. You must learn from it, test, analyze and adjust in order to progress. In fact, most Marketing planners are isolated in Company or Government offices far from their potential customers and for this reason, we must rely on research to control our Marketing efforts. Marketing research, then, has become "a systematic process of information gathering and analysis for the purpose of improving decision-making and control in the marketing of goods and services". When viewed as a system of information, the purpose of marketing research is not only to solve specific problems but to provide continuous information which helps management to decide what problems to solve.

This paper seeks to explore the indivisibility of marketing from marketing research within the context of planning and operating the marketing function at Heinz. A research program cannot be planned as an independent entity but only as a part of the total marketing plan, operations plan or budget. It is therefore necessary to look first at the overall marketing plan, then to assess the role of consumer research within it, to examine the ways in which research assists in the development and control of the marketing process and the organization that best fits these needs.

Heinz Canada has brand entries in a number of important consumer markets. I am going to take one of them and show, on a step-by-step basis, how consumer research is planned for it.

Product Plan

All activities in consumer market are guided by:

(a) Requirements of developing the annual Product Plan, and
(b) The execution of the marketing strategies,
(c) Monitoring, analyzing the success of the execution,
(d) Preparation of next annual product plan.

It is a continuous process of planning, testing, adjusting and re-planning.

Role of Consumer Research

Consumer Research plays an essential role in development of Product Plans, guidance in its implementation and monitoring its success.

Specifically, the consumer research program is planned so as to:

(a) Help review canned pasta market, note important trends and developments.
(b) Assess current positions of Heinz entries in different segments of market.
(c) Understand problems, opportunities that exist for Heinz entries and possible new products.
(d) Help develop effective strategies - product, packaging, pricing, advertising, consumer and trade promotions - this will maximize revenue/profits in market.
(e) Help set specific objectives for these strategies.
(f) Monitor success of strategies as executed during year.
(g) Be involved in analysis of success of strategies to prepare the next Product Plan.

Marketing is essentially future oriented and is concerned with projecting the future so that the corporation or organization can prepare for and cope with its environment over the next time span. Since no human can predict the future accurately, the process is one of continuously testing the environment or market place in order to enable the corporation to adapt to its market. As well as being reactive to changes, the corporation learns to use information to become proactive by seeking out opportunities which may be revealed in the analysis of information.

Responsibility for Development of Product Plans

At Heinz Canada responsibility for development of Product Plan is from the bottom up.

Product Managers initially develop Product Plan, which is then discussed/changed/approved by successively higher management levels - Group Product Manager, Marketing Manager, within content of Product Plans developed for all consumer products in which Heinz Canada has entries.

Plans of Consumer Research Program, as part of the total plan, follows this pattern. The initial responsibility is that of Product Managers, subject to discussion/changes/approval of

progressively higher management levels. The market research plan is constructed and incorporated into the total product plan, using the following steps:

- Product manager establishes on-going and ad hoc needs according to requirements of product plan.
- Budget allocated on basis of experience/advice.
- Timing assigned to each ad hoc project to allow for
  - ... lead time discussion
  - ... briefing of competitive research agencies
  - ... execution of reporting
- Execution of program according to the schedule established via use of research agencies.

Coverage of Product Plans

Let's look at coverage of Product Plans, so we can see how consumer research programs need to be planned to meet its requirements in terms of development, implementation and monitoring.

1. Business Review
2. Problems and Opportunities
3. Marketing Plans
4. Financial

1. Business Review

Within any organization, there is a great body of knowledge built up through experience as well as special research projects. It is important that this information is kept up-to-date and is used.

The purpose of reviewing the business as the first step in developing a plan is to ensure that it progresses from a firm, factual foundation.

The business review is essentially backward looking and presents information and analysis of the competitive position of Heinz in terms of:

- Market growth/decline
- Size, growth, profile of consumers
- Sales volume
- Brand share
- Consumer advertising, consumer and trade promotions
- Product development
- Pricing strategy
- Consumer decisions, buying/consuming behaviour
- Product/brand perceptions and attitudes
- Interest in new products

The business review needs to be brief, but complete and if there are gaps in the knowledge base, they need to be filled by collecting the appropriate data.

2. Problems/Opportunities

From the data base, we need to analyze and extract those areas where action is required. What problems and opportunities are revealed to us from the information so that we can address them in the marketing plan?

Here are a few typical examples:

Problems	Opportunities
(a) Market	
• Negative population trends	• Ad strategy to increase market growth, re-position brand, increase ad expenditures
• Competition from other foods in home	• Re-direct pricing policies
• Competition from eating out	• Consider food service development
(b) Heinz	
• Regionality of Sales Performance	• Re-distribution of marketing expenditures
• Negative brand perceptions	• Reformulate brand
• Differing growth of market segments	• Consider new products

3. Marketing Plan

The plan for the next year sets out the total marketing program in terms of the marketing mix:

- Product
- Packaging
- Prices
- Consumer advertising - Creative
  - Media
- Consumer and trade promotions
- Research plan

The research program interacts with every facet of the marketing plan and could be detailed in this research program.

Review Area	Timing	Nature of research
Market growth/brand share	On-going	Store audits (on-line access)
Sales	On-going	Ex-factory shipments
Advertising, promotion	On-going	Ad monitoring, Nielsen
Consumers	Ad Hoc 1 — 2 years	National consumer surveys
Buying/consuming behaviour	Ad Hoc 1 — 2 years	Qualitative research National Consumer surveys
Brand perceptions, attitudes	Ad Hoc 1 — 2 years	Taste/in-home use tests, Qualitative research, National consumer surveys
New products	Ad Hoc as required	Major program of new product development

In planning specific research projects, it is essential that the data be rigorously applied. To ensure that data is not collected simply as a matter of course, each project should answer to a specific set of objectives, which are always set before the research is conducted, preferably as part of the original marketing plan. In this way, research can measure the progress of the marketing effort. Thus measurable objectives can be set for the brand in terms of market share, volume attainment, trial rates, re-purchase rates, income levels, etc., and for the component parts of the plan, research should be planned to provide information based on pre-set objectives such as:

Strategies	Objectives set	Nature of monitoring research
Product	Ratings for reformulated product beat current	Taste, in-home use tests
Packaging	Image ratings more in accord with brand positioning than current	Packaging tests
Prices	Revenue maximization	Regional tests
Creative	Concepts and execution in accord with brand positioning better than norms	Qualitative research, mail-tests, DAR test
Creative and media	Increase in brand awareness, image ratings and intent to purchase	Pre and post campaign tracking studies
Consumer promotions	Response rate	Comparison with response rates of previous consumer promotions
Trade promotions	Match or better competitive brands	Factory shipments, sales force reports

Use of Consumer Research Agencies

At Heinz, we rely on consumer research agencies to act as suppliers of information and they are asked to:

- Draft recommendations to meet consumer research needs
- Set action standards
- Execute research
- Report findings against action standards, recommend course of action

Organization for Planning and Operating the Research Program

Since we have viewed research as an integral part of the marketing process, it follows that the user of information must be the operating line marketing manager. At Heinz, we have no intermediary between the user (the product manager) and the supplier (the research agency) in the same way as the product manager relates directly to the sales force, the advertising agency, R & D departments, etc. This system has great strength

in making the user aware of the research process itself as well as the fact that information is an asset, with cost, timing and depreciation factors involved.

This de-centralized system puts an onus on the users so that they need to know about

Product manager needs following knowledge/experience:

Research facilities	• Range available • New developments, especially computer capture, retrieval analysis of data • Research agencies, personalities
Limitations of research	• Strengths and weaknesses, particularly in area of predicting consumer behaviour
Past research reference library	• Content • Usefulness, problems to be avoided • How new research can be standardized, add to past investment
Setting objectives, action standards	• Avoid subjective evaluation • More use of past research, norms • Achieve rigorous research
How to evaluate research agencies	• Strengths of research agencies, personalities • Strengths, weaknesses of recommendations • Price quality relationship
Research reports	• Assess results, analyses • Check if action standards properly met • Know how to implement results of research

The user of information is clearly not a technical specialist in producing data but must be capable of

- Defining his information needs
- Implementing the information results

By adapting to the market through a continous process of adjusting through feedback, the marketer plans to avoid the pitfalls of relying on intuition. Nevertheless research will never provide all the answers, to all of the questions, all of the time. It has been said that the recipe for a good decision is 90% information: 10% inspiration.

There have been tremendous strides in the techniques of market research in the past decade, but I see little evidence of a parallel improvement in the quality of the decisions that are made. As the computer has affected the supplier of research, so it will impact on the user in the future by giving him easier access to information, and the opportunity to manipulate the data to better quantify the effects of alternative courses of action. Nevertheless, the basic principles integrating the research plan within the total operating plan remain so that it is the quality of decision making and the conduct of the total planning process that is upgraded.

RESEARCH FOR PUBLIC AFFAIRS: A VIEWPOINT FROM A USER

Cedric Jennings, Director,
Public and Governmental Affairs,
National Harbours Board,
Ottawa, Ontario

Abstract

This paper questions the practice of relying on competitive tendering (and selection of the lowest bidder) to obtain the best value for money when purchasing communications research. It suggests that better research would be obtained if a number of firms were paid to produce conceptual designs. One of these firms would be selected to develop detailed plans and specifications. The operational aspects of the research could then be competitively tendered.

. . . . .

Mr. Chairman, it is a great privilege to be with you today. But, I want to confess that I'm really here under false pretences. In a roomful of research experts from both the public and private sector, I'm almost as far as you can get from any research expertise -- but I do have some communications experience. In seven years in government and before that in the private sector, I've certainly commissioned a good deal of research. Yet, I have no deep specialist knowledge of your area -- much as I respect its vital importance in building good, effective communications. Nor am I expert either in the complex and delicate world of government contracting, which of course surrounds our whole topic.

So while I'm a buyer all right, I'm certainly not a specialized purchasing agent. I buy survey research just as I buy newspaper space, radio and TV time, printing, artwork and all the other ingredients that go into communications programs. For many of these I do have access to expert buying, from DSS or my advertising agency. Let's say then that I approach you from a position of experienced ignorance. And I don't speak for the government or my organization -- the views I express are simply my own, based on a good deal of discussion with both research people and public affairs people.

Research is, of course, absolutely central to effective communications programming. Without it, the communicator and his or her clients are largly flying blind, relying on their own myths, shibboleths, prejudices, professional vanities and perhaps some skill. The "seat-of-the-pants" approach is why much communications money, public or private, may not be entirely well spent. Pre-testing, in particular, is essential to measure whether messages are efficient -- well-aimed and well-understood. It is not designed, as some cynics say, to measure whether the message is palatable.

Do we always ask our customers and potential customers what they know or think about a problem, a product or a program before we begin to write? Do we always copy-test our material before we launch it, expensively, into that welter of communications which surrounds us? And finally, do we effectively post-test our communication to find out how they were received -- whether the message got through or not? It's really regrettable if we don't, since the necessary research only costs a fraction of the total expenditure it's designed to throw light on or measure.

I don't want to preach to the converted. I'm sure we all welcome recent central directives that government advertising must be pre- and post-tested. (That pre-testing requirement was spelled out very recently in a Treasury Board circular.) Is this pre- and post-testing always done and how well? Also how much preliminary research is done to find out what the potential audience thinks about a policy or a program before any communications are even drafted? (That is, basic communications research, rather than copy-testing.) There are two reasons why this basic research often isn't done. First, people think they already know the answers and second, it's harder to spring loose dollars for this sort of research than the more down-to-earth, bread-and-butter kind. However, we've certainly made considerable progress in the amount and type of communications research that's now being done in Ottawa. I've watched it grow enormously since I came here seven years ago -- from the pioneering work by the Canadian Government Office of Tourism and what used to be Manpower and Immigration. But there is still plenty of room for progress. How much research supports those communications strategies we public affairs people now routinely prepare, for example? What percentage of all those publication we produce are being pre- and post-evaluated? When was the last time you heard of a publication being copy-tested?

Within the recent past, the Treasury Board has admirably exempted advertising research from those extremely lengthy and time-consuming procedures considered necessary for "a related scientific activity". They often acted as a deterrent to research. But for independent evaluations of advertising campaigns, DSS is the contracting authority, as it is for advertising itself. If DSS interprets its contracting mandate very strictly, there may be a strong impetus to use competitive tendering in purchasing that research, even though alternatives are possible.

There is a growing requirement to include those millions of dollars Ottawa spends on public affairs in the "value for money" type of review so often mentioned by the former Auditor General. This trend can only de applauded. I believe that the better use of research can greatly aid that assessment -- it is a question of how we get better value for money in research to help us get better value for money in public affairs!

My role today is to talk about the purchasing process for communications research, in company with a distinguished expert from the private sector. The perceptions I hope to share with you are, perhaps, those of many public affairs people, who want to research their work, want to test it, want to post-evaulate it. But I, at any rate, have some reservations about how best to buy this knowledge. I believe people from research houses in the audience have some reservations on how we try to do it, also.

From my experience at buying communications research both here and in the private sector, I often have the uncomfortable feeling that we may not always necessarily be spending public money in quite the wisest way. In our proper zeal to reach what we perceive to be the lowest possible cost, the most economical product, we may be thinking solely of competitive tendering, as the only method. I know many people who do. If this is true, we may not always be getting the kind (or the quality) of research the government really needs. There is more than the possiblity that

we are looking at the system the Government has developed for purchasing physical products as the only way of purchasing creative concepts and strategies -that is, the skills of people. (It would almost be more appropriate to use the government's personnel selection procedures to hire research consultants. But, then, do we always hire the job applicant who will settle for the lowest salary?) It is wrong to believe that government policies absolutely require the selection of the lowest tender as a matter of course, but many people on both sides of the process seem to assume this.

The contracting policy does, in fact, provide for selection by a number of other methods than low bids and by other methods than tendering.

We as buyers and you as suppliers need to understand fully all the complexities and delicacies of government purchasing policies, and have a common view of them. We need, for example, to know that that policy permits what is called "proposal competitions", where we need to select a supplier on the basis of the level of performance offered, rather than on price alone. There is a whole procedure for this. My understanding is that, aside from certain rules, government contracts regulations do permit us reasonable freedom to negotitate a suitable contract with you to achieve our objectives as effectively as possible within the available budget. How to do its best is the question. We may all have gotten into the habit of thinking only of competitive tendering when other approaches are indeed possible, permitted and, in fact, being used.

At the same time, surely the research industry has some obligation to press the case for communications research more strongly. In these days of criticism of government communications, particularly advertising, research has an important role in demonstrating that communication is professional, effective and well received. So our subject today has more than a technical interest.

In this light, let's look at tendering for research.

Research houses, as I know them, usually wear at least two hats. They consist of professionals from a number of disciplines who offer a consultative service which appraises client research problems, designs solutions and then prepares the specifications for implementing the solution. (You could call this an architectural and engineering function.) At the same time, they're contractors and sub-contractors in the operational business of printing and distributing questionnaires, stage-managing samples and interviews, gathering and tabulating data and subjecting it to computer analysis. Then they interpret.

I've deliberately just used some terms more familiar in the construction industry, because I'd like to make some comparisons. If I want to build a building, pretty much the first thing I'll do after buying the land is to hire an architect. My architect will immediately be remunerated by an agreed fee-scale, to study my requirements, consult with me, do a sketch scheme and then work out the bugs with me. Then, with the aid of consulting engineers of various specialties, the architect designs the building to working drawing stage, backed by very detailed specifications. Only then are general contract tenders called.

Notice that the competitive tendering process dosen't start until the construction industry has something specific it can price, more or less precisely. (I may have shopped around for the best architect, right at the start, but I certainly didn't do it by competitive tendering! I talked to architectural firms about their concepts, viewed their past buildings, talked to their past clients. The hiring process may not have been competitive tendering in the usual sense of the phrase. But I'm sure the competing architects thought it competitive, just the same!)

Sometime, several firms are paid to produce conceptual designs. The successful firm selected then goes on to develop detailed plans and specifications. Also design competitions are held. These too, are competitive processes but they are not competitive tendering.

As far as I can see, very few professionals today are hired by competitive tendering, as such. That just isn't the way they do their business. If I think I've committed a major libel, I wouldn't ask Blake, Cassels and Graydon to be one of five law firms tendering on defending me. If I'm concerned about a complex financial problem which may be beyond our in-house expertise, I wouldn't invite Price Waterhouse to bid on the job, along with six others. If I want to implement a management re-organization in my firm, I wouldn't ask a group of seven firms, including Woods Gordon, to tender.

Yet none of these professionals would say their business in non-competitive. They'd laugh hollowly. Nor am I suggesting that we hire professionals on a non-competitive basis. I am simply suggesting that we review the way we look as selecting them competitively. Perhaps paying them for proposals is the way to get their best thinking, for evaluation, for example.

In each of these three analogies, the common ingredient is, perhaps, that our in-house skills don't equip us to lay out exactly what it is we want tendered -- at least not in any degree of detail, nor with sufficient expertise. In the language of contruction, perhaps we need an architect before we can get competitive and comparable prices on the contracting work we may want done.

Back, then, to research. In my experience, the core of the task in buying survey research well is to define the problem, solve it well and then lay out the operational procedures. In theory at least, when this has been done with precision, almost any competent, qualified contractor can carry out the operational work. Perhaps that aspect of the work can then be competitively tendered, by invited bidders carefully selected for reputation, experience and skill with that class of research work. Then you can get comparable competitive bids. But the key to making the research relevant, responsive and -- yes -- cost-effective, is that process that precedes it: the analysis of the client's problem, the search for an approach to the solution and then the "working drawings and specifications" for that solution, if you like. If that vital work isn't done well, any amount of competitive tendering won't buy the right result. People will tender on the wrong product -- perhaps several of them.

That joint immerision by the research house, the public affairs counsel and the client -- often these are the three corners of the triangle -- is the most important and sensitive part of buying research, in my opinion.

(By the bye, I often think of the two U.S. space shuttle pilots, sitting at the controls of Columbia, blasting off into space when one says cheerily to the other: "Gee, it gives you a real warm feeling to know that every component in this crate was procured by competitive tendering from the lowest bidder.")

The Government of Canada, I suppose, would predictably always be more comfortable with research purchases by competitive tendering, in the name of fairness, prudence, protection of public funds, economy and efficiency. This approach is far more crediable, far easier to defend in Parliament and in public. It avoids any inacceptable excesses -- or any apparent excesses -- in the process. Yet are public funds always really being well protected by this process? For example, does a blanket request to 20 research firms (and without a very detailed specification) really produce even comparable proposals, never mind the right solutions? In a case like this, the decision may often largely be based on dollars, with less attention paid to the quality of thinking in each proposal, because the information given to bidders up front was vague. Thus the sketchy lowest-cost proposal which took less thought may be preferred. The thorough architect may be penalized for his/her deeper thinking and labelled expensive. I understand that government policy indicates that the number of firms asked should be decided with discretion -- three to five has been suggested, depending on the size of the research contract. What we seem to need is fewer bidders, better briefed and encouraged to show off their architectural skills.

While Government policy permits a variety of purchasing approaches, the hard fact is that any Government purchasing is always potentially controversial and the method used must be defensible in public. (The media love stories of alleged Government purchasing boondogles, but when did you ever read a story about hundreds of millions of dollars worth of uneventful purchases properly and prudently made? Good news isn't news!)

The private sector is often held up as a model of purchasing efficiency, cost-effectiveness and value for money. Well, how do private sector firms buy survey research? I recently contacted the heads of a number of large research firms to get their views on the way the government buys research. I asked them what percentage of their private sector business was obtained by competitive tendering in the sense we've been discussing. They said the average was 10-20 percent. In their view, 80 per cent of private sector research may be negotiated. (That ought to give us pause, before we ask 20 more research houses to bid on our next study.)

In public affairs, we can't much operate on a competitive tendering basis -- and with good reason. Take advertising, as an example, because it has quite close parallels with research. Advertising agencies are selected by a process other than tendering -- and are asked to research a communications problem. In the private sector, at any rate, several invited agencies are quite often paid a fee to produce proposals on which they are then evaluated and one is selected to act. (In the private sector, too, they are also often remunerated by fee, credited against media and production commissions earned.) The agency proposes a media-creative solution which certainly isn't obtained by competitive tendering. True, the media continually vie with one another in presenting their stories to the agency media director, who's a highly specialized purchasing agent. He or she weighs a media mix appropriate to the particular problem. Media directors often prepare what you could call a specification from which to buy media and when it's approved, they buy. They obtain the best rates, consistent with frequency and volume discounts. But it's really a hand-tailored, custom package. The creative work isn't competitively tendered; it's wrought by hand to fit a particular need. Production work isn't usually competitively tendered, either, though it may be bought, by experience, at the lowest acceptable cost from known suppliers. But certainly no advertising agency would agree that their business isn't competitive. Like the lawyers, chartered accountant and management consultants, they'd laugh hollowly.

Take one other area of public affairs programming -- producing a publication. Here, we conceive it and write it, prepare a graphic format, often in-house, but often with the aid of outside consultant. (The consultants would often not be selected by tender, but rather from past experience, "Standing-Offer procedures".) When all is said and done, we end up with approved finished artwork. It's only at that point that we can reasonably ask DSS to obtain printing prices for us by competitive tendering. But notice that by that time, we've got a very precise specification on which to tender -- the artwork itself. At that point, competent, qualified printers with the right equipment can be selected to price th job. The desired purchases has been very clearly defined.

The point I guess I'm making is that I'm not in business to design and write precise specification for the kind of research we need. Not many departments have this in-house design capability. And perhaps most shouldn't seek it. They may not need it full-time nor could they necessarily attract research people of the senior professional calibre they have to have, when they need them. I should have though that people who are actually designing and carrying out reseach day in and day out are almost bound to be more experienced and more current with the state-of-the-art than all but the most expert in-house professional advisors.

As a public affairs person, I am competent, I hope, to tell a professional research person what I don't know about an audience I want to address. I am competent to describe the kinds of messages I think I want to convey. I can describe the depths of my ignorance about how the proposed audience might react to those messages (and, indeed, to the general area of the subject-matter, as well). If I sound to you very uncertain at this stage of a communications project -- well, you're right, I am. All I can say is I know pretty much what I don't know. That's precisely why I need research. And very, very often, I submit to you that calling in several research companies and asking them for a firm price tender on my ignorance just isn't the answer. We still don't have enough of a spec. And I don't have the technical knowledge to write it in a way that could produce firm-price, comparable tenders from which I can defensibly select a winner.

Even a very extensive and detailed bidders' conference prior to tendering probably isn't much of an answer. We all know that bidders' conferences are not the place where research companies normally like to tip their hands to their competitors by asking questions which reveal their thinking. They tend to send observers who listen. Separate one-on-one meetins may be more effective, but they can reduce the appearance of equal treatment for all bidders.

What I really need is a seasoned research consultant who can sit down and pry out of me all my concerns, what I expect from the research, what I hope to learn, what I want to prove or disprove. Much of this communications research pretty well has to be somewhat custom work cookie-cutter solutions generally won't do. It has to be designed to solve a specific problem about a specific program with a specific audience.

Above all, the lead-times in public affairs are almost always too short. To some extent this may stem from bad planning. But clients want fast reaction from us on fast-breaking decisions. So often, you can't just lift the last study you did off the shelf and re-tender it. Deadlines in communications generally militate against lengthy tendering processes, even if they can be considered valid ways to procure research. (Pre-research delivered hours before the copy must be finalized isn't a lot of use. Copy-testing findings which arrive right on media deadlines often don't allow adjustments to be made well and only at great cost.) I'll frankly say again that in the public affairs area, we and our clients could somewhat improve our long-range planning and factor in the research process properly. But there will always be deadline pressures. Yet, if we were to follow the idea of competitive tendering for research literally in the typical communications project, the research would just never get done. And frankly, I suspect that's why research often isn't done. The cry of "no time" can be an excuse for inaction in an area that is always potentially controversial. So adherence to a rigid tendering appraoch may actually hinder or eliminate that vital research which makes communications really communicate! Is that really saving the Government of Canada money, except in the sense that money was saved that should have been spent? Obviously, we're really seeking a judicious use of the competitive process, yielding the best value in meeting the need. Best value may be complex to define, but we have to define it if we want to buy wisely.

At the same time, I'm willing to concede that repetitive studies may certainly be prime prospects for competitive tendering. So when you sum it all up, in construction terms, I really do need an architect.

Ideally, then, at the beginning of this hypothetical communications project, I'd like to be able to lay out -

- The broad research which will tell me about the enviroment into which I'm about to launch communications
- Customer attitudes to my subject-matter area and the program, if they know about it
- The specific copy-testing research I'll use once I've developed the communications product
- The post-evaluation research to match which will tell me how well (or how badly) my communications product actually fared in the marketplace.

For this span of planning, quite clearly I need an architect for my research. Logically, I need an architect who can work with me through all phases of the project, meshing one phase with the next and using knowledge gained in one to plan the next. Should I really have to change research consultants (by competitive tendering?) from stage to stage? Am I equipped to bridge the gap between different stages and different consultants? To both questions: No.

I haven't had the temerity to bring you a bunch of easy solutions to my problems and yours. I don't have them and anyway, I think the solutions ought to come from the research community -the in-house experts in Ottawa, where they exist and the central agencies which have the jurisdiction over contracting. But I really believe we need input also from two other key actors in the equation: the non-technical, non-expert buyers like me and the expert counsellors represented by my fellow-panelist who is about to give you her view. This dialogue could produce improvements and solutions, by better understanding of Government contracting policy. At any rate, that's my hope -- in shooting off my mouth.

I have a deep gut feeling which may not prove palatable to all the experts in this room that I ought to hire research consultants on fee, to advise me on an ongoing basis. Acting as architects do, they'd design solutions to my problems, right down to detailed tender calls and specifications, and, through DSS, get in truly comparable bids and help us choose the lowest acceptable bidder. I believe that might best meet my needs and yet respect the principles of proper public purchasing.

But if you follow the logic of that construction analogy through, I'd want the same consultants to supervise construction (i.e. the implementation of the study), and give me their professional advice at the end of the project (i.e. interpret the findings). It might be hard in that context for a reputable research house to be both consultant and contractor as well. You can answer that best. And I don't know how happy Gallup would be to be supervised by Goldfarb as a consultant or how Frank Lacey of Contemporary would feel if denied the opportunity of implementing a study he'd designed. And what if the consultant selected is also the most experienced contractor in that particular line of work?

Yet to my mind, these might be the bones of one solution. That "architectural" expertise really is the core of what I need to get communications research which truly gives me value for money.

The other solution is, perhaps, to follow more closely the path of the private sector -to develop ongoing relationships with research houses who become familiar with my "products" and specialize in them. They would make proposals and then develop and cost the specific studies they recommend. It's not competitive in the tendering sense, but if I'm watching performance critically and other research houses are hovering around looking for business, it may in fact be just as competitive as research procurement in the private sector. And the results may match needs more closely.

What I know is that if I follow the tendering concept very literally I may invest an enormous amount of my time in the process -- time I may hot have with expertise I may not have. Often, I may get proposals which aren't comparable: oranges, lemons and pears. Then I can face very strong pressure to select the lowest bidder (it's simpler, safer, less controversial), even if I'm uncomfortable with the firm and their proposal. To me, that approach to the competitive process doesn't guarantee the Crown of Canada the best product, but perhaps, only the product which is apparently the lowest-priced. As a counterpoint to all of that, however, we must all remember that the Crown has to be seen to be purchasing prudently, fairly, competitively and economically -- yet still get value for money. In the glare of public scrutiny -- that's quite a trick. Our counterparts in the private sector don't have to conduct their purchasing under quite the same floodlights we do in Ottawa.

There are other approaches. In the interest of buying better research, for example, I could instrcut my advertising agency to buy pre- and post-research from Research House X as if I was buying from them directly and (in reality) I become the client. I get the findings and tell the agency what I want done about them.

Professionally, there's nothing wrong with this. But with the greatest respect to Agency Y and Research House X, even though I have the highest regard for their professional probity, there can always be the appearance that the agency is manufacturing its own rationale and post-evaluation and sitting in judgement on its own work, even though we know this isn't so, in fact. It dosen't look completely right (or sound completely right), even as a necessary expedient towards the laudable goal of buying better research for better comunications at short deadlines.

Another avenue to be explored is the establishment of central communications research expertise which could be made available to all departments and agencies. Central architects, if you like.

So there it is. I hope this viewpoint has been of some value. Like many of my colleagues, I suspect, I'm somewhat frustrated with our understanding of research purchasing procedures which many not always necessarily yield value for money. I'd hope that the central agencies might decide to work with the research industry and users to highlight the better and more streamlined procedures already available for buying research which would both protect Her Majesty's purse and improve the quality of her communications at one and the same time. The delicate and complex government policies already provide for more than just straight competitive tendering. Perhaps as buyers and sellers we simply need to understand them better, with encouragement and explanation from the central agencies. In other words, the problem may be more one of our perception than the absence of procedures we can use to buy better research more effectively.

In the crowed marketplace that is Canada, the competing voices of marketers daily raise such a din that if our messages aren't aimed right on target, we'll hardly be heard at all. Both as a public servant and as a citizen, I happen to think it important what the Government of CAnada be heard clearly, for only when citizens know what Government is actually saying cany they really accurately assess it.

Purchasing survey research sounds like a highly technical matter, as indeed it is. Government purchasing at best has to be complex and always open to public scrutiny, since it is always potentially controversial. It isn't simple to meet the sometimes opposing interests of public probity, professional performance and public affairs pressures. But the effects of inappropriate research purchasing practice have rather serious implications for all of us, both as professionals and as citizens. What can we do together to improve our performance?

PURCHASING RESEARCH A SUPPLIER'S PERSPECTIVE

Marilyn Sandler, President,
Creative Research Group,
Toronto, Ontario

Abstract

This paper outlines some of the major difficulties encountered by research suppliers, particularly in the area of communications with the client organization. Character sketches of various archtypes of research buyers are presented, along with a description of the obstacles to communications that each type generates.

. . . . .

You might well be wondering about the appropriateness of my talking to you about buying research. Indeed, you may even resent it. After all, I am in the supply business -- have been for more years than I care to remember -- and what do I really know about buying research? In fact, these very thoughts passed through my own mind. On reflection, however, I feel more comfortable with the subject. After all, through these many years, I have been involved in many research purchases, and at the very least, can offer you my perspective on them.

I doubt that we will have very much difficulty in coming to an agreement as to what constitutes a "good buy" in research. Our problems are more likely to arise when we attempt to come to grips with how best to arrive at a satisfactory purchase.

For the record, let me cite a few criteria that I feel are essential in order that research be classified as "good".

1. The research must be **pertinent.** It must relate to the problem at hand and address the relevant issues. It mustn't become obscured by "my, my results" -- answers to questions that are interesting but irrelevant.

2. The research must be **actionable.** It must provide direction for a decision. Research reports that are destined to be dust collectors do us all in. And,

3. It must provide **good value for the money** -- not only must the research be affordable within "whatever budget constraints exist", its cost should be geared to the value of the decision to which it relates. A $60,000 commercial with a related media budget of $500,00 is worth more than 2 group discussions: a package change of a minor nature is not worth an expenditure of $25,000 in packaging research.

Prior to detailing the various means by which one might proceed to buy so-called "good" research, there are a couple of other general comments that I would like to make.

The first of these relates to the role of the buyer of research. And in this context I am referring basically to an individual whose main function in a company or organization is research -- whether it be in government, in a manufacturing organization, or in an advertising agency. All too often, these individuals see themselves simply as buyers -- people whose roles are to place the orders of their "clients" -- the ultimate research user -- in as wise a manner as possible, of course.

This is, obviously, a key part of the job; it is not their sole function, however, and when it is treated as such, it does a disservice, not only to the individual personally, but to the organization involved and to research in general as well.

The research buyer has at least two other responsibilities. One is relating to the outside world; making sure that he or she is in touch with and well-informed about the goings-on in the community. And, yes, keeping suppliers informed, happy and enthusiastic. There is little doubt that the enthusiastic supplier, in tune with the client's problems and research needs, performs better. The research which stems from the type of symbiotic relationship which I am advocating is bound to be more pertinent and more useful.

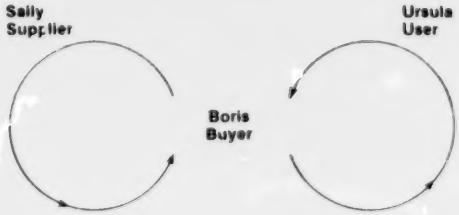
The other major role of the research buyer consists of relating to colleagues: keeping in touch with their plans and objectives and "selling" research to them -- selling, not with the objective of doing more projects and building a personal empire, but rather selling the general benefits and value of research as a marketing tool. And, in the process, of course, selling herself or himself.

This is accomplished by making a contribution to the marketing or planning process, as the case may be. A paramount aim of the research buyer should be to cultivate a general enthusiasm for research among his or her colleagues, and he or she should take whatever steps are possible to promote the usefulness of research. The aim should be to ensure its role as an integral and essential ingredient in the organization.

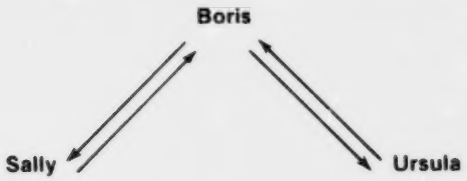
The research buyer who neglects these key aspects of his function is likely to find himself somewhat isolated from the rest of the world -- perhaps at best conducting outmoded research or at worst, and as has happened in this belt-tightening era, without a position altogether.

The objective of research buyers, then, should be for a broad perspective; a perspective that understands and appreciates the value of research but that also extends beyond it to the utlimate planning process.

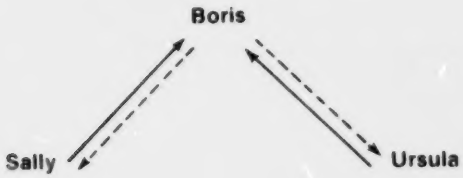
To accomplish this, of course, requires a good deal of skill in the communication area. The process should look something like this:



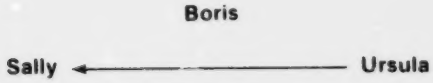
Unfortunately, it too often looks like this:



Or, even worse, like this.



Sometimes, of course, this results in this



And as you will all appreciate, this is not desirable from any point of view.

To avoid this type of thing happening, to get off to a good start in any research undertaking, there are probably four basic questions which should be asked. Properly answered, the research direction should follow.

These are:

1. What is the objective of the research? For what purpose is research being contemplated?
2. What is the current state of knowledge about the subject?
3. What are the information gaps?
4. What will be done with the information when it is available?

Obtaining the answers to these questions might involve a fair bit of "digging" -- both in secondary information sources and in prior research documents. They will lead to:

Better Problem Definiton (is it a problem that research can solve?);and

Appropriate Action Standards which in turn help to ensure that:

THE RIGHT QUESTIONS
are asked of
THE RIGHT PEOPLE.

They will
ENSURE MORE OBJECTIVE
DECISION MAKING
and
DISCOURAGE
UNNECESSARY RESEARCH.

And, by the way, the answers to the questions I listed previously should be shared with all concerned -- not kept under lock and key for only a privileged few to share.

For those of you who feel that these guidelines are universally applied and that research buyers who do otherwise disappeared with the Dark Ages, I thought it might be useful to outline a few character sketches of research buyers I have known (and loved). All the characters are real, but the names have been changed to protect the guilty.

Oliver Obstacle

The first is Oliver Obstacle. Oliver's favourite phrase is "that can't be done". This is his immediate response to almost any question. He rarely stops to think about how to solve a problem that has been posed, but spends much of his time deflating the ideas that others might have.

How many times have the suppliers in the audience been approached by a research buyer who says "I'm sure this is not an appropriate subject for research, but those jerks in the marketing group won't make a decision without it." One needn't work very hard to imagine the prior interaction between Oliver and "those jerks in the marketing department". I doubt that it was very positive or constructive.

There are, of course, circumstances in which research is not appropriate. And it is very definitely the function of the research buyer to discourage unnecessary research. If this is the case, however, there probably should not be a call to a supplier at all. Or, if one seems useful, the need for research should be put forward with the request for a second opinion. It is not necessary to denigrate one's colleagues; it only serves to emphasize the low status of one's role, and places the supplier in something of an adversarial role in relation to his customer -- never a happy situation.

Returning to Oliver for a moment, one gets the definite impression that Oliver is not happy in his job; he is always unenthusiastic and as a result, quite discouraging; rarely does one see him smile or laugh. In reality, Oliver is probably more of a problem for his colleagues and associates than for outside suppliers. In fact, he probably rarely gets to talk to the latter group. For his colleagues, however, Oliver represents a very real hurdle, to accomplish anything, they first must cope with Oliver. The result: little research is actually undertaken or research by-passes Oliver and he becomes redundant.

Oliver or Oliver-clones are probably responsible for the fact that at least in some organizations, research, or the research department, is avoided at every opportunity. They simply make life too difficult. Of course, in establishing the objectives and determining the need for research, the research buyer may become involved in some uncomfortable exchanges with his colleagues. It is often beneficial that the researcher's perspective -- potentially a very different one -- be presented. This is clearly important and should be granted a key role in the planning process. It should not be carried out with a negative and critical thrust however.

Another character whom we've all come into contact with on one occasion or another is Harried Hannah. Hannah is so busy, so committed, that she rarely has time to communicate the rationale behind a study. Much of her day is spent telling all and sundry how very tied up she is; this explains why Hannah is generally late for meetings and why she has a tendency to cancel out at the last minute. Hannah also often doesn't get around to requesting the research until a week or so before it must be completed. You know the type. A typical research brief from Hannah might consist of a telephone call saying "We want to test an ad", leaving the listener to uncover -- hopefully prior to the actual execution of the research, the current state of the ad (Has it been running? Is it a pre-test?), and the existing concerns or feelings about it among those who are faced with decisions about the ad. In other words, the reasons for the research in the first instance remain a secret. The potential result, of course, is research that provides answers -- but to the wrong questions.

I recently had a meeting which began some 30 minutes late -- because "Hannah" or Harry, in this case, was unexpectedly delayed. He informed me at the outset -- of the obvious -- that he was behind schedule -- that he would have to leave in 15 minutes. The designated purpose of the meeting was to brief me so that we could prepare a proposal for a major research program which I understood to be very important to his company's planning process. He actually stayed approximately 45 minutes -- probably enough time to cover the subject reasonably well. The problem, however, is that we never did spend any more than about 15 minutes on the research. The rest of the time was spent discussing sports, restaurants around town and movies we had seen. Of course, he needed the proposal in two days -- during which time he would be out of town and out of reach for questions.

As you can imagine, many assumptions had to be made; the risk is that when the research is executed, they may be accepted without question. And they might be wrong.

Harried Hannah

Egbert the Expert

Another individual we all know is Egbert the Expert. Egbert doesn't bother with objectives. He specializes in design. A typical discussion between a research supplier and Egbert begins with "We want to do two group discussions" or "We want a tracking study -- you know -- just ask the usual questions". A supplier, faced with this situation has two choices: he can accept Egbert's dictum and do as instructed, or he can question. This can be a difficult decision, of course, since Egbert doesn't often encourage questions. It makes his life simpler if his directions are blindly followed and he communicates this quite emphatically.

For example, I remember being called within the past year or so by a client who opened the conversation with something like:

> *"We want to conduct a product test between our current formulation of our brand and a new formulation of the same brand. We think we have a better product."*

This individual went on to indicate how large the product test should be, and stipulated that it was to be unidentified as to brand and was to be conducted in-home.

What I learned only later,and with a great deal of probing on my part, was that the revised formulation of the brand was not, in fact, being considered as a better formlation of brand A, but rather was a cost improvement modification. The company was hoping to achieve taste parity, but at lower cost. This placed on entirely different complexion on the assignment. In fact, the design of the study was altered significantly by this piece of information. We actually conducted a taste test, as opposed to an in-home test; and we used a triangle test design, as opposed to a paired test. Moreover, the study was executed for a significantly lower budget than had we proceeded according to the original specifications.

It is often extremely difficult, however, to elicit sufficient information from this kind of client. Such a person is often quite insecure and defensive; and it is rarely politic to try to dig out the truth from people at a higher level.

Given Egbert's modus operandi, it is quite possible that the final report and recommendations do not relate to the problem. The reason -- it was not communicated in the first place.

Agreeable Albert

Agreeable Albert creates a different kind of problem. Albert always smiles and thinks every suggestion anyone makes is a good one. One difficulty with this is that Albert is always changing his mind -- depending upon whom he last spoke to -- and as you will appreciate, this can make research planning a challenging exercise!

Quincy Quicksand

Someone else who changes his mind a lot is Quincy Quicksand, but he specializes in objectives. As the study goes on and the discussions progress, it becomes very difficult to pin Quincy down as to exactly why the research has been commissioned. And, once the results are in, there is often another alteration in Quincy's position.

Action standards are another area which often seem to stand on shifting sands. And, of course, with each movement, there is something of a loss -- either in efficiency and potentially even in quality of interpretation.

Negative Nellie

Negative Nellie is another favourite persona. Negative Nellie is in the habit of criticizing everyone around, particularly those in her own organization who are requesting the research. One gets the impression that everyone but Nellie is "out of step". I wonder if she has ever stopped to think of the effect of this on the outside world.

I can't speak for everyone in this regard,but I can tell you that I personally find it very de-motivating.

Then we have Vincent the Victim. Vince's posture is to never assume personal responsibility for anything, anytime, ever. If he is making an unreasonable timing demand, it is never his request -- it is something he is being forced to do; if he is discussing a controversial subject -- or putting forward an idea which he anticipates might meet a different perspective -- it is presented as someone else's suggestion. Vince is a fence sitter, his own position is never clear or communicated. Perhaps he doesn't have one! Faced repeatedly with this situation, one is forced to come to the conclusion that Vince is either misrepresenting the facts on the one hand, or is completely without stature or influence himself on the other. Neither position is very satisfactory, clearly.

Vincent the Victim

The telephone shopper is another character that floats around the research scene from time to time. I recall taking calls on several occasions from individuals who ask what seems to be a very simple question.

"How much will it cost to do a survey about ... whatever ..."

The subject doesn't matter. It could be about anything. The point is, there is no more information forthcoming than the subject matter. I find it surprising that these individuals -- most of whom operate very succesfully in their own business -- and who wouldn't consider offering their product or service in such an unprofessional manner, see nothing unusual about asking a question of this sort about research. It doesn't speak very well for the opinion they hold about our profession.

In all conscience, I cannot leave the subject of buying research without addressing the issue of competitive bidding. As a supplier, let me say at the outset that we do not, as you might imagine, have any inherent objection to participating in competitive bids or in responding to competitive invitations. Although we might like the world to be otherwise, we are quite prepared to enter the fray when appropriate. It can and does offer a real challenge.

The question, then, becomes "when does one generally enter a competitive situation with enthusiasm?" In simplistic terms, the answer to that question is "when one has a reasonable chance of success". And, of course, the more accurately one judges this, the better one's track record. We cannot afford, either emotionally or financially, to participate in competitive bidding situations that do not hold out a good possibility of victory. It does not do justice -- either to ourselves or to our continuing and on-going clients. And, this is something all of us -- buyers as well as suppliers should bear in mind -- competitive proposals cost money, and ultimately they must be paid for. They should be asked for in those situations when they are justified -- when the number of dollars involved is very great; or when the research is fraught with very complex issues.

They should not be asked for situations where the decision has already been made. This wastes time and costs us all money.

Recently, an invitation to tender was circulated with more than 40 individuals or organizations listed; we declined to tender. I'm sure some other capable organizations did as well -- or at most, gave the project less than their total commitment. It would be difficult to do otherwise, under the circumstances.

A possible result in this type of situation is that only those suppliers who are not as busy -- perhaps even those who are less qualified and less in demand -- will respond. To the extent that this occurs, -- and of course the difficulty lies in the fact that it is impossible to measure the extent to which it is a factor -- both the buyer and the ultimate user of the research suffer.

With all due humility, I find it difficult to imagine a situation in which this number of bids has a constructive element to it. Surely, it makes more sense for all concerned to limit the number of "recipients" for any particular request, thus encouraging considered, pertinent responses from all. If there is a wish to utilize different suppliers for whatever reason, or at the very least, to give several suppliers an opportunity to participate, this could presumably be managed via different projects.

I could, I imagine, go on ad infinitum, drawing my little character sketches about research buyers and in my own way, poking some fun. I haven't mentioned

Stanley Staid - who never wants to try anything new. "Let's do it the way we did it last time. I'd feel more comfortable".

Suspicious Sarah - the research buyer who doesn't trust suppliers and therefore doesn't tell them very much -- particularly the background and reasons why for the research.

Celia Cram - who may be observed on most days, saying something like - "while we're in the field, we may as well find out -da-da-do-da-da-da". Celia is behind much of the my, my research I mentioned earlier.

Thrifty Thomas - he always wants to do research in stages. "Let's do 25 interviews and see how it works out", he often says.

However, I probably have already overstepped some bounds and I can hear the retorts already.

Who does she think she is.

- Know-it-all Clara?
  or
  maybe even
- Pompous Paula
  or, who knows?
- Muddled Marilyn, maybe.

Please be assured that I am very aware that there are at least as many characters sketches that can be drawn about research suppliers -- and they are undoubtedly equally justified. Unfortunately, however, you'll have to wait until you're asked to speak about "how to supply good research" before you will be able to air them. I look forward to that time with some trepidation.

Thank you for your attention.

METHODOLOGY OPTIONS

Peter Atkinson,
Managing Director,
ABM Research Ltd.,
Toronto, Ontario.

Abstract

This paper reviews the range of options available to the survey researcher for data collection. Each is described and its main strengths and weaknesses discussed. The paper opens with a section considering the difference between qualitative and quantitative methods and, thereafter, the emphasis is on the latter, dealing in turn with face-to-face, telephone and self-completion interviewing. Then, cutting across this classification, space is devoted to panels and omnibus surveys. Finally, reference is made to observational techniques.

* * * * *

Qualitative or Quantitative

In classifying data collection methods, the first split that should be made is that between qualitative and quantitative approaches.

Qualitative research is small in scale, typically involving some 30-50 individuals, the total is sometimes less than this and is rarely as many as 100. While a programme of qualitative research will include a range of population sub-groups, defined demographically and/or behaviourally, respondents are not usually selected in any systematic, probabilistic way and the responsible practitioner makes nothing more than the mildest of claims as to their representativeness.

Typically, the interviewer is also the individual upon whom the main burden of interpretation falls. The questioning techniques are relatively unstructured in nature and the overall shape of the interview might vary markedly from one respondent (o. group) to the next, depending on the kind of responses that emerge and, therefore, on the avenue that the interviewer chooses subsequently to follow.

While hybrid approaches such as paired interviews and "mini-groups" can often be appropriate, qualitative research usually takes one of two forms: group discussions in which up to ten individuals are recruited to give a collective response at a session which is typically two hours in length and individual, "in-depth" interviews, one-on-one sessions typically lasting up to an hour.

By definition, with a degree of luck in the recruiting and an adequately competent moderator, there is interaction between respondents in a group discussion. Comments made by one individual can trigger new thinking in another; argument between participants with opposing views can lead to an increased depth of understanding of consumer thinking; the way in which participants change their views when exposed to the opinions of others can give insight into the dynamics of attitudes; a relaxed group setting can lead to a good degree of forthrightness.

The decision as to whether to use group interviews or individual interviews (or, indeed, both) should depend on the extent to which this interaction is a hindrance or a help given the objectives of the study. For example, in the early stages of the development of an advertising campaign, the benefits of interaction between respondents are invaluable in giving direction to subsequent activity and in stimulating the flow of the agency's creative juices. On the other hand, in attempting to gain some understanding of what is being communicated by an advertisement or commercial, interaction (and, therefore, the group discussion approach) is totally inappropriate. In a group, the comments made by individual participants will clearly be a function of the advertising plus the statements made by others; that would be fine if, in the real world, families and groups of friends were in the habit of setting up an impromptu group discussion whenever a new commercial is aired!

Unfortunately, it is all too often the case that group discussions are undertaken rather than individual interviews either because the idea of using the latter simply does not occur or because the former approach is less expensive when costs are calculated on a per respondent basis.

Quantitative research is fundamentally different from qualitative. It is larger in scale in terms of the numbers of respondents involved. In sampling respondents, attempts are made to ensure that they are representative of the population from which they are drawn. The interviewing is structured; that is, the interview follows a consistent, pre-determined course and individual questions are worded in precisely the same way at all interviews.

In short, it follows from their different natures that:

- qualitative research is concerned with the gaining of insights and impressions;
- quantitative research is a form of measurement.

However, although they serve different purposes, the two approaches are often complementary. For example,

Qualitative	leading to	Quantitative
1. Hypothesis development	→	Hypothesis testing
2. Screening or short-listing of concepts, creative approaches, etc.	→	A reduced and more manageable number for subsequent testing
3. An understanding as to:		A structured questionnaire which:
a) all the issues, attitude dimensions etc. which might be relevant to the problem	→	a) is adequately comprehensive in its coverage
b) the approximate level of importance of a range of issues and areas of interest	→	b) has the right emphases
c) the kind of language used by consumers to express themselves	→	c) is optimally worded

The flow can be in the other direction. For example, a small scale qualitative study, because of its greater depth, can often assist one in the task of interpreting a quantitative survey, i.e., the former can put "flesh" onto the "bones" provided by the latter.

Quantitative Options in Summary

There is a wide range of data collection options open to the quantitative researcher. These fall into two classes:

- Personal, involving an interviewer in putting questions to respondents from a structured questionnaire.
- Self-completion, where in the absence of an interviewer, the respondent completes the questionnaire himself.

Personal interviews can, of course, be divided into two kinds, face-to-face and telephone, while face-to-face further divides between interviewing done in respondents' own homes (or offices) and that done at a central location such as a shopping mall.

Typically, self-completion surveys are mail surveys though, as we shall see later, a self-completion approach can be useful in other situations.

In the following pages, each of these options is discussed in turn.

Face-to-Face Interviews

In terms of the number of dollars spent on market and opinion research fieldwork, the face-to-face interview accounts for the largest share and, generally speaking, forms the soundest basis for the collection of good quality data.

The interviewer can take steps to ensure as relaxed an atmosphere as possible and she (or he) can proceed through the interview at a pace appropriate to each respondent. She is in a position to repeat a question when she detects that the respondent is misunderstanding something and she can pause when she sees his attention wandering. In particular, she can build up a good degree of rapport with the respondent, gaining a stronger commitment from him to the success of the survey than other methods allow. At open-ended questions she can probe for additional thoughts and for an elaboration of vague responses.

However, it is possible for an interviewer to bias the results of a survey, not necessarily consciously, either by her manner or her appearance. For example, in a survey of eating habits, a team of overweight interviewers will get a different pattern of responses than an equally competent team of thin interviewers. Interviewer bias can be particularly serious when one is looking for regional differences in the results of a survey where only a handful of interviewers has been used in each region. In order to minimize the net effect of this bias, one should use as many (competent) interviewers as possible on each study.

In-home interviewing can suffer from a relative lack of control. While the onus is on the designer of the study to keep things as simple as possible, sampling procedures and questionnaires are often necessarily complex and, even after thorough pre-testing and briefing, the field procedures can be error prone. It is usual to make a telephone callback on a proportion of each interviewer's respondents, either via a local supervisor and/or from head office. Such callbacks provide a check on the basic honesty of the work and can establish that certain of the prescribed procedures were followed correctly. However, it is clear that they can never provide complete validation.

A door-to-door interview is often impractical where it is necessary to expose respondents to an elaborate display, to a television commercial, to food prepared in a carefully controlled way, to a bulky product sample, to a prototype product which one has in very small numbers. In such situations, the interviewing must be done at a central location, for example by recruiting representatives of the relevant population to attend for interview at prearranged times.

A more usual approach, unless one is dealing with a population sub-group accounting for a very small proportion of the total, is to intercept people in a shopping mall, to put the necessary eligibility screening questions to them and invite them immediately to participate in the interview.

Mall interviewing has the advantage of giving one a good deal of control over the work in that a supervisor is constantly in attendance. In some cases, this might be a sufficient reason for using such an approach but, in general, assuming that door-to-door interviewing is feasible, the latter is generally preferable (and is not usually significantly more expensive).

Mall samples tend to be less representative in that, by definition, one is restricted to users of the selected mall(s); such people might not be representative of the wider population to

which one will subsequently be generalizing one's findings. And, there is the additional potential source of bias that, amongst a mall's shoppers, an individual's chances of being asked to participate are broadly proportionate to his/her frequency of using that mall.

Further biases can be introduced by the fact that shoppers are very often in a hurry. Thus, busier people can be under-represented, a problem which increases in scale as interview length increases. When using an in-home approach, an appointment can be made for a subsequent call if the selected respondent is busy. In a shopping mall, one has no such opportunity.

Finally, it is relatively easy for a shopper to avoid a mall interview by bypassing "the lady with the clipboard". It requires a greater effort of will to refuse to talk to an interviewer who knocks on one's door at home.

Thus, beyond the fact that a mall sample is restricted to users of that mall, there is a tendency for it to over-represent more frequent shoppers, people who are in less of a hurry and people with a stronger than average desire to be interviewed. Therefore, there is an unknown degree of atypicality in the sample, for which one can only partially correct by imposing quota controls on certain aspects of relevant demographics and behaviour.

Many suppliers of mall interviewing services have permanently rented retail space for the actual interviewing while others use temporarily screened-off areas. As a consequence, the environment for the interview is usually good in that distractions can be minimized, often to a much greater extent than is possible in home.

However, interview length is an important issue. Given that one is attempting to stop people while shopping, 20 minutes is about the maximum. The present writer feels more comfortable with a study involving 50 minute in-home interviews than with one based on a 25 minute shopping mall interview.

There is a large number of additional situations where central location personal interviewing is appropriate; i.e. where the population that one is sampling is itself centrally located. Examples include in-flight surveys and airport intercept interviews amongst air travellers, on-site interviewing of exhibition attendees and store exit interviews with users of specific retail chains. In such situations one is, of course, restricted to a very short interview; however, additional information can be sought at a follow-up interview in-home or by telephone.

These studies are in fact more complicated than they appear at first sight. Consider for example a survey of shoppers at a particular store, where one is conducting a short interview with customers as they leave. An individual's chance of getting into the sample is proportionate to his frequency of visiting the store. Therefore, in principle, one's sample is not representative of the store's shoppers; rather, it is representative of shopping trips (which is usually a more appropriate base anyway). However, the sample can easily be converted from trips to shoppers if one remembers to ask those interviewed for their frequency of using the store. We then have a basis for weighting trips to shoppers by, for example, giving the "once a month" respondent a weight of 4.0 relative to the "once a week" respondent.

Second, one has to assume that the kinds of people who use the store at a particular time of day on a particular day of the week are different in relevant respects from those shopping there at another time and day. An implication of this, to ensure representativeness, is that one must organize the interviewing in such a way that its distribution across the week is proportionate to the total flow of shoppers across the week. Alternatively, one can count the flow of shoppers by time and day and weight one's sample of interviews to the distribution indicated by those counts. If procedures of this kind are not adopted, the tendency is to over-represent shoppers at quieter times of the week (when one can interview a relatively large proportion of the total) relative to those using the store at busier times.

Telephone Interviews

The telephone is a less intimate medium than face-to-face contact and, for this reason, telephone interviewing is, in principle, usually less satisfactory than face-to-face interviewing.

On the telephone, it is more difficult for the interviewer to establish her credentials and it is easier for the respondent to refuse. The interviewer is less able to build a degree of rapport with the respondent and there is more room for miscommunication. The interviewer does not have the same ability to detect that a question is being misunderstood or to detect when the respondent's attention is wandering.

There is less flexibility in the interview itself. For example, it is not possible to use any kind of visual prompting or stimulus, and open-ended questions tend to yield a less rich response because of the difficulty of coping with the pause while the interviewer makes the necessary verbatim record.

Further, a telephone interview has to be relatively short. The value of the telephone must be seriously questioned when the interview length exceeds 30 minutes.

However, there are a number of advantages to the telephone when the length and nature of the interview can be accommodated to the limitations of the medium. Perhaps the most important is cost. It is impossible to generalize about the relationship of telephone interviewing costs to the costs of in-home interviewing. The former are usually lower and the gap is wider when only a small proportion of the population qualifies for inclusion in the study. And, if one is sampling from a list of individuals widely scattered across a city, telephone interviewing is at a particularly strong advantage.

More generally, while sampling considerations lie outside the scope of this paper, it should be noted that there is no cost penalty in allowing a telephone interview sample to be unclustered across a city. On the other hand, because of the increased travel time required between contacts, the costs of in-home interviewing increase as the amount of clustering decreases. This is an important consideration since sampling error increases with the amount of clustering.

The degree of control that can be exercised over the interviewing depends, of course, on whether it is being done from interviewers' homes or from a central location. A majority of the telephone interviews conducted by the leading research suppliers are done in the latter context, the extra control providing a further advantage over in-home interviewing.

Indeed, computer assisted telephone interviewing, which is now appearing on the scene, takes this control a stage further. The next question appropriate to the respondent appears on a V.D.U. in front of the interviewer; she does not have to work out any skip patterns herself. And, certain edit checks can be programmed in at the outset so that inconsistencies in response can be flagged, and resolved, as they happen.

Finally, telephone interviewing can be considerably faster than the door-to-door approach. In principle, if one's budget allows one to accommodate the necessary long-distance charges, it is possible to undertake a national survey from one centre, without the need to allow time for large quantities of paper to travel to and fro across the country.

Indeed, with computer assisted telephone interviewing, or with a keypunch operator on hand at the interviewing centre(s), the provision of tabulations can be virtually instantaneous.

Mail Interviews

As was pointed out earlier, self-completion interviewing represents a further group of techniques, the most common of which is the mail survey.

Assuming one has (or can readily establish) an unbiased, up-to-date list of the members of the population under study, the mail option should be considered. The main advantage of mail studies is, of course, their relatively low cost, particularly where the population is widely scattered geographically.

The main deterrent to adopting a mail approach, however, is the often low response rate that it achieves, the response rate being the number of people returning a fully usable questionnaire, expressed as a percentage of the total mailed.

In principle, a low response rate is not a disadvantage if those who do respond are representative of the total. Unfortunately, that is not usually the case, in that respondents tend to be those with a greater than average degree of interest in the subject. Moreover, in practice, one does not usually know to what extent those who respond are typical or atypical since one only has information from respondents; nothing or very little is known about non-respondents and, therefore, one cannot estimate the bias introduced by the absence of data from them.

Apart from the concern that they introduce as to the representativeness of those who respond, non-respondents still have to be mailed in the first place. Therefore, they increase the cost per usable reply, a significant factor if the rate is low and/or if the mailing is an elaborate one, involving the inclusion of expensive stimulus material.

Response rates also have the tedious characteristic of being very variable and, without thorough pre-testing, are difficult to predict in advance. The writer has experienced levels of below 10% and above 90%.

Significant, though not usually dramatic, increases in the response rate can be achieved by the use of such devices as reminder mailings for those who do not respond first time around and the inclusion or promise of some financial or other material incentive.

Perhaps the biggest single factor is the quality of the questionnaire and the persuasiveness of the covering letter. The response rate will be enhanced if the questionnaire is clearly and attractively laid out, if it is interesting and if it includes the reasons for asking those questions of a more personal kind. If the nature of the research problem is likely not to be interesting to respondents, then a range of potentially interesting questions should be included, even if they are irrelevant; one doesn't have to analyze them!

Within limits, questionnaire length is not a factor. If it is interesting and professionally put together, a document requiring 20 minutes' work from respondents will not yield a response rate materially lower than one requiring five minutes' effort.

Response rates are strongly affected by the amount of prior contact that one has had with the sample. The level will be relatively high if the study is a follow-up amongst people who have already participated in an earlier study, particularly a door-to-door one. On the other hand, the level will always be unacceptably low if, for example, one writes "cold" to a sample of the population drawn from a telephone directory.

There are ways in which one can to some extent correct for non-response bias. For example, if the sample mailed comprises people interviewed in an earlier study, those who respond can, on key variables, be weighted to conform to the "true" population profile as indicated by that earlier study. Alternatively, an attempt can be made to interview a sample of mail non-respondents by telephone; such telephone interviews will, to some extent, enable one to establish important respects in which the mail respondents are atypical and, thus, give a basis for weighting the latter.

Assuming pre-testing has demonstrated that a mail approach is viable in a given situation, there are a number of important points to bear in mind about the actual completion of questionnaires.

First, one must assume that respondents glance through the whole questionnaire before going back and starting at question 1. Therefore, mail is inappropriate if later questions give the respondent information which you do not want him to have while he is answering earlier ones, and if it is impossible to include an adequate degree of camouflage.

Second, the respondent has an opportunity to do a certain amount of research prior to completing the questionnaire. This rules out the inclusion of questions seeking levels of awareness and knowledge and is a disadvantage if one is seeking the respondent's own opinions without any possibility of artificial "contamination" by other people. However, it is an advantage, where you are asking the respondent to report on behalf of the entire household or where the questionnaire requires him to check through the contents of his liquor cabinet, his inventory of footwear, entries on his bank statement, etc.

Third, mail questionnaires can be the subject of a good deal of though (as distinct from research) before they are completed. Thus, the response tends to be a more considered and rational one than is obtained at a personal interview. Clearly, depending on the nature of the study, this can be an advantage or a disadvantage.

Other miscellaneous points to bear in mind include the danger that the wrong person will complete the questionnaire and the relative difficulty of getting a good depth of response if a large number of open-ended questions is included. On the other hand, the anonymity of the approach can lead to a more frank answering of personal and sensitive question areas.

Mail is, of course, the slowest approach to data collection, particularly if reminder waves are incorporated.

Before leaving mail, reference should be made to mail panels. Several research suppliers in Canada operate such panels, which comprise several thousand households, nationally representive in terms of key geographic, demographic and socio-economic variables. They are households who have agreed to accept and return mail questionnaires on a continuing basis and representativeness is maintained by replacing households that fall by the wayside with others with similar characteristics. Such panels can be a very useful vehicle in that response rates for studies using them are very high (70%-90%). However, it should be remembered that such response rates are to some extent illusory; while the sample is representative in terms of the variables by which it is deliberately balanced, it clearly cannot represent the large numbers of households who were unwilling to join the panel when invited to do so.

The same problem arises when durables manufacturers use warranty cards as a sampling frame for mail studies. Even with a high response rate, those who did not return a warranty card in the first place can never be represented.

Self-Completion Questionnaires, Other Than Mail

As indicated earlier, not all self-completion questionnaires are mail questionnaires. A self-completion component can be useful within a personal interview, particularly when respondents are asked (perhaps more than once) to react to a long battery of attitude statements. Such an approach adds variety to a long interview, it can be quicker to administer (and therefore less expensive), and it can generate less irritation and fatigue than would repetitive verbal questioning.

If a personal in-home interview is over-long, certain question areas can be included in a separate questionnaire left with the respondent for subsequent completion and pick-up by the interviewer. If certain questions require the perspective of other household members or if some research is required from the respondent, the placing of a self-completion questionnaire for later pick-up can again be highly appropriate.

A further class of self-completion document is the "diary", used where one requires detailed, behavioural information which would not be adequately recalled at a single interview. Respondents are required to record, over an appropriate time period, behaviour as it happens; for example, media exposure, trips taken by various forms of transportation, consumption of food and beverages.

If the collection of detailed information in areas such as these is crucial to the success of the study, it is likely that a diary will be the only viable option.

In view of the fact that one is requiring a good deal of work from respondents, it can be difficult to recruit people and, once recruited, it can be difficult to secure the keeping of an adequately full record. A good deal of explanation and persuasiveness are necessary at the outset, in person, usually together with the promise of some material reward for full cooperation. If the diary is to be kept for more than a few days, intermediate contact with the respondent to spur him on is advisable. In order to ensure an adequately representative sample of participants, the setting of quotas on relevant demographic and behavioural variables is an important precaution at the placement stage. Needless to say, as with all self-completion documents, it is impossible to take too much trouble in ensuring that ease of completion is maximized.

A final note of caution on diary studies: they usually lead to a large volume of data and the writer knows from bitter experience that it is all too easy to under-estimate data processing costs - by a wide margin! Had Murphy been a survey researcher, he might well have stated that data processing costs on such studies are always at least twice as great as you thought they would be and at least four times as great as your client thought they should be.

Panels

In survey research, the term "panel" is used as a label for a sample of respondents who participate in studies on an intermittent or continuous basis over a period of time.

Sometimes, the task that respondents are given varies over time. For example, reference was made earlier to mail panels; here, one of the options is to use respondents intermittently for once-off custom surveys.

Similarly, consider the situation where one has a frequent need to sample a population that represents a very small, and therefore hard to find, proportion of the total. Having identified a number of them on one occasion, there are significant economies to be gained by including the same pople in a future survey with quite different objectives.

Alternatively, a panel can be set up in such a way that its members are asked to perform the same task over a period of time. Here the objective is usually to generate longitudinal data giving one the opportunity of seeing how an individual's behaviour changes over time, for example as advertising campaigns come and go, as new product introductions occur, etc. Tracking studies where different samples of people are interviewed periodically only give one the ability to measure net changes in behaviour over time. The examination of gross changes (which collectively add to the net) requires a panel.

With such panels one might be asking respondents to report continuously, for example by keeping a diary of their television viewing, of their grocery purchasing, etc. Alternatively, reporting might be intermittent: for example, a monthly telephone interview on behaviour in the preceding month (if the issues are ones where four week memory can be regarded as suitably reliable).

The comments made earlier about recruitment for diary studies (which, of course, if reporting is continuous, become diary panels) apply with equal force here. Panel maintenance is also an important issue in that the usefulness of the approach depends on the same people remaining with you for an extended period; therefore, it is crucial that one be as persuasive as possible and that every opportunity is taken to build rapport and commitment. Insofar as "topping-up" is necessary from time to time to compensate for the wastage that does inevitably occur, the characteristics of those newly recruited should, in terms of key variables, match the profile of those who are lost.

An important potential source of error with panels is "conditioning", the tendency for panel members to change in important respects as a direct consequence of their participation in the study. For this reason, panels should NEVER be used for the tracking of attitudes; once a series of attitude questions has been put to a respondent, one must assume that the way in which he views those issues in the future has been irrevocably changed.

Indeed, the act of filling in even a behavioural diary can make respondents look at their behaviour in a new light and as a result lead to minor modifications of it.

Omnibus Surveys

In collecting survey research data, usually only a small proportion of the direct field cost is accounted for by time spent actually interviewing respondents. Collectively, briefing time, interviewer travel time and, in particular, time spent contacting respondents and establishing eligibility usually represent a much larger component.

As a response to this situation, a number of omnibus surveys is available in Canada. Such surveys are ones where space in the interview is sold to a number of clients who pay on a per question basis. The value of such surveys is that clients who are participating in a given fieldwork cycle in effect share the field cost.

Clearly, if you have a large number of questions to ask, you might just as well set up a custom study. Otherwise, because you are using most of the space available on the omnibus, you will be paying close to the full cost of the omnibus fieldwork.

However, if you have a relatively short interview the economies of sharing with others the set-up costs and the contacting and screening costs can be substantial.

Further, if the population in which you are interested represents a small proportion of the total, cost-effectiveness can be even greater. However, you then run the risk that the omnibus survey will include members of your population in insufficient numbers for your analysis. The solution here, if your timetable permits it, is to accumulate your sample over a number of fieldwork cycles, if the omnibus is one which runs continuously.

Most omnibus surveys are based on door-to-door interviewing, varying in terms of size, fieldwork frequency and sample design. Mail and telephone omnibuses are also available. Omnibus surveys are not panels; a fresh sample of respondents is interviewed in each fieldwork cycle.

Observation

Hitherto, this paper has been concerned with techniques whereby respondents give information to the researcher by answering questions, either verbally or in writing. However, for completeness some reference should be made to observational approaches.

Clearly, in areas where respondents tend to be unwilling or unable to verbalize an appropriate response, a lot can often be learned about the way in which they behave, and inferences can be made about the way in which they think, by watching them. Indeed, in any qualitative study, the researcher's eyes are as valuable a tool as his ears.

How do people move round a supermarket? How do they decide which packages to take from a supermarket shelf? How do they cope with a new and different form of packaging? How do they cope with a new food preparation process? These questions, and many like them, can be illuminated by observing consumers in a systematic way.

In recent years, advertising researchers have experimented with a number of techniques which involve the observation of physiological responses to commercials and print advertisements: psychogalvanomic skin response, eye movement, pupil dilation, voice pitch and even salivation. The advantage of these methods is that they lead to precise measures, using the appropriate hardware, and that they are objective. The reason why none has achieved wide acceptance is the, as yet, insurmountable problem of understanding what the results actually mean in terms of the decisions that the planners and creators of advertising have to take.

A more valuable hardware based observational approach is in the field of television audience research. In many parts of the world, meters are placed on television sets in a panel of homes to observe when the set is switched on and the channel to which it is tuned.

Within the context of personal in-home interview studies, an observational component can be useful. For example, having asked respondents what brands they have in the home, a visual check of what is actually in the cupboard, when compared with what was said, can provide additional insights.

A good deal of observational research is done at the retail level: the measurement of distribution levels, the auditing of sales through a panel of stores, display checks, the measurement of actual retail prices, etc.

In asking a retailer about his role in a customer's purchasing decision making, he might play down the issue of profit margin or commission. Additional insight might well be learned by having a second interviewer pose as an actual potential purchaser of a tennis raquet, refrigerator, package holiday or whatever, and asking her to note down as soon as she leaves the order in which brands, etc., were mentioned.

Conclusion

Therefore, a wide range of data collection techniques is available to the researcher, each with strengths and weaknesses and each making different budgetary and time-frame demands.

In designing a study, the question is not necessarily that of deciding which one approach is best but, rather, is one of determining which mix of methods can together provide the optimum solution.

Remember that the optimum solution is not necessarily the most elegant theoretically. It is the one which makes the best compromises by going furthest towards producing information which is complete and actionable within the twin constraints (always present) of time and money.

SAMPLE DESIGN: MAKING THE RIGHT CHOICES

Allen R. Gower, Senior Methodologist,
Census and Household Survey Methods Division,
Statistics Canada,
Ottawa, Ontario.

Abstract

This paper discusses the key decisions to be made in sample design. For survey objectives and data requirements to be met, it is necessary to make the right choices of population, frame, sampling method and sample size.

. . . . .

Introduction

My work with the Federal Statistical Activities Secretariat at Statistics Canada involves the review of the technical quality of surveys being carried out by federal government departments and agencies. In the course of reviewing the data collection plans for these surveys, we look at all aspects of the proposed survey methodology including sample design. We often find very good, sometimes innovative, sample designs being used. But it is not uncommon for us to observe that some of the survey research is being undertaken without enough attention being given to the basic principles of sample design in the planning stages of the survey, particularly with respect to the objectives and data requirements of the user.

Designing a sample involves specifying the population, the frame, the sample selection method and the sample size. The choices and alternatives in the process of sample design are complex. The challenge that confronts us is how to put the known theoretical principles of sampling into practice and yet, at the same time, how to make the best possible use of available resources.

Making the right choices in sample design will determine the success of the survey. In order that our objectives and data requirements are fully met, we must choose the right population, the right frame, the right sampling method and the right sample size.

The Choices to be Made

(a) What is the population to be surveyed?

One of the first steps in designing a survey is to decide upon the "population" that is going to be sampled. If the survey involves a study of consumer buying habits, will the population be households or people; or will the survey be targeted at males or females or a particular age group; or specific groups such as homeowners or car owners? The choice will depend, of course, on which population is most relevant to the objectives of the survey and the data requirements.

Because the survey results will relate only to the population from which the sample is selected, it is essential to formulate a precise definition of the target population. Limitations in terms of type (households, individuals, businesses, institutions, etc.), geographic location, age, size and time frame should be stated explicitly. An appropriate target population for a survey to monitor automobile fuel consumption in Ontario might be "all automobiles registered in Ontario and which are driven during the reference month". The qualification "driven during the reference month" is intended to exclude cars which do not contribute to fuel consumed because they were not used during the reference period. If the survey were focussed on automobiles driven for personal use, we could add an additional qualification, "automobiles having at least some personal use" to the definition of the target population, in order to exclude vehicles such as taxis which are used solely for commercial purposes.

Defining the population is not always straightforward. Consideration must be given to what is reasonable and practical. Although the target population should be identical with the population about which conclusions will be made, it is often necessary to eliminate certain segments of the target population so that we arrive at a definition for the population that is feasible to implement in the field. For instance, in a national survey, remote areas or northern regions of Canada are frequently excluded because they are too difficult or costly to enumerate. In the survey on automobile fuel consumption, we might have to consider the exclusion of remote regions of Ontario. Another practical decision might be to exclude automobiles sold to out-of-province residents during the reference month since these vehicles could be difficult to trace.

Thus, for reasons of convenience and practicality, the survey population (i.e., the population actually covered by the survey) may not correspond exactly to the target population. The situation can be described as follows: the target population is determined by the survey objectives, but reality determines the survey population. When a survey population is chosen which differs from the target population, we must be aware that a gap exists between the two populations and recognize that conclusions based on the survey results apply only to the survey population.

Once we have defined the population, the next problem that faces us is to decide on the most appropriate sampling unit. The sampling units that we use must cover the whole survey population with each member of the population belonging to only one sampling unit.

Care must be taken in arriving at a precise definition of the sampling unit. Sometimes the sampling unit is the same as the population unit. In the fuel consumption survey where the population is of automobiles, the sampling units may also be defined as automobiles. On the other hand, in an employment survey where the population is of persons fifteen years of age and over, we may decide that a dwelling is the best coice for the sampling unit. A dwelling should be defined so that all persons in the survey population are covered and so that a person does not belong to two different dwellings. Statistics Canada, for example, defines a dwelling very precisely as "a structurally separate set of living quarters with a private entrance from outside or from a common hallway or stairway inside the building".

The foregoing discussion and examples have illustrated that there are choices to be made when deciding on the survey population and sampling units. The right choice depends on the specific objectives and requirements of the study.

(b) How do we find and locate the units in the population?

Once the population has been defined we must find a means of accessing it. What we need is an appropriate frame (i.e., a complete list of sampling units covering the survey population). The frame should identify each sampling unit with certainty and enable it to be readily located. It should include names, addresses and or telephone numbers depending on the type of data collection method. The frame must be complete, accurate and up-to-date without duplication of entries or the presence of foreign elements in order to ensure adequate coverage of the population. It is helpful if the units on the frame are arranged in a manner which is suitable for sampling, if there is information about each unit (e.g., age, size, number of employees) which can be used to design an efficient sampling procedure, and if the frame is available in one central location.

In some cases the choice of a frame may be easy. This is especially true when there is a suitable administrative file available. Consider, for example, a survey of benefit recipients to a government program such as Family Allowance. The list of recipients for this program should be complete and up-to-date since people immediately inform the authorities of births and address changes so that they can receive the benefits.

On the other hand, there are many occasions when the choice of a suitable frame is difficult. What if the list is not up-to-date or has defects such as missing elements, duplication or errors? We have a variety of choices. We could use the existing list and ignore its defects. However, if we choose this alternative, we should inform users of the survey results of the existence of the defects and their potential impact on data quality. Another solution could be to discard the list, and use or create another list, or we could adjust the list by updating or linking it with another list in order to provide complete coverage of the population. However, creating or updating frames can be expensive and time-consuming, particularly if the frame is large or if the defects are difficult to detect.

There are many kinds of populations for which no lists exist. For example, there is no list of all households in Canada, nor lists of men or women nor lists classified by variables such as age, occupation or income. During a recent survey of Canadian science teachers, one of the first problems encountered was that there was no list of science teachers. The solution was to obtain a list of all schools, use the schools as the sampling units and then enumerate all teachers who teach a science subject in the selected schools.

In cases where a suitable or complete listing of the units in the population is not available or is expensive or time-consuming to compile, we may choose to use an area frame whose elements collectively comprise a list of geographic areas having well-defined boundaries. One of the best examples of an area frame is in the Census of Population and Housing where the frame consists of areal units called enumeration areas. Canada is divided into about 39,000 enumeration areas, each of which is the geographic area canvassed by one interviewer. Many survey research firms in the private sector also use enumeration areas as the basis for sample selection.

Sometimes it is appropriate to use a conceptual list of population units when no physical list is available. Typical examples of this situation occur in surveys of airport users or park visitor users. In an airport user survey we usually choose to use a conceptual list of all persons using an airport facility (such as a departure lounge) during specified hours on selected days.

The choice of the right frame is crucial to the success of a survey. I often maintain that the frame is the most critical element in the sample design of a survey. Without a suitable frame we may not get adequate coverage of the desired population which would mean that it would not be possible to generalize survey results reliably to the whole population. And, without complete addresses or telephone numbers the population units may not be able to be contacted. Nevertheless, ideal frames are almost nonexistent, and we must usually be willing to accept one or more imperfections which may result in over or undercoverage of the survey population. When choosing a frame for a survey, therefore, we should guard against imperfections. One way is to try and find out how and why the frame was originally created as well as how and when it was updated. This approach can help indicate the likelihood of defects occurring and how they might affect the sample design. But, even with this knowledge, we are often faced with the choice of using an imperfect frame or abandoning the survey entirely. In this case we must evaluate the extent of the frame's defects and their potential impact on the survey results by re-examining the survey objectives and data requirements.

(c) What sampling method should be used?

The sampling method that we choose should provide a sample which is as representative as possible in the sense that it reflects the similarities and differences which exist in the population from which it is drawn. In order to have a sample which is representative of the population, sampling units should be selected without bias or, in other words, the selection process should be independent of human judgement.

The type of sampling method which allows us to make scientifically valid inferences about the entire population which the sample represents is probability sampling. The distinguishing characteristics of probability sampling are that every unit of the population has a known, non-zero chance of being included in the sample and that the sample is drawn by some method of random selection. Probability sampling methods range from a simple random selection of the population units to very complex samples involving multiple stages of selection with stratification and or clustering of the units into subgroups.

The choice of which probability sampling technique is most suitable for a survey depends on the objectives and scope of that particular survey as well as considerations of cost and the data collection method. In a national survey to obtain the public's viewpoints concerning a particular issue there are a variety of ways we could select the sample. If the survey were to involve a mail-out mail-back questionnaire and estimates were required at the national level, a simple random sample (or systematic sample) might suffice. If we wanted data for every province separately, then we would choose a stratified sample design in order to ensure that all provinces are represented in the sample. If the information is to be collected by personal interview, then a single-stage sample would probably be out of the question because of the high costs and the problem of interviewing in widely dispersed locations. In this case we could use a two-stage design (either stratified or unstratified) where we would first

select a sample of areas and then choose a sample of respondents within the selected areas. Multi-stage sample designs of this sort are invariably used in personal interview surveys when the population is spread over a wide area.

We often choose to use stratified sampling because it produces a better representation of the survey population, because estimates are required for each stratum, or because it allows us to apply different selection procedures from one stratum to another. Stratification variables can be geographic (for example provincial, regional or urban rural) or nongeographic (for example income, age or sex) and are the basis for forming homogeneous subgroups of the population. Careful use of stratified sampling can improve the reliability and usefulness of the survey results and, at the same time, allows us to make efficient use of existing information and available resources.

On the other hand, if we choose to use the cluster sampling technique with one or more stages of sampling, then we should recognize that this form of sampling will generally lead to an increase in the sampling error. This means that, if the margin of error is not to be increased, a larger sample size will be required. However, an increase in sample size will probably be more than compensated for by a lower per unit cost of enumeration. Where it is possible to choose the design of the final clusters, it is best to form the clusters so that the units which make up any one cluster are as dissimilar as possible with respect to the characteristics being measured. Further, since units within a cluster tend to be similar, it is generally better to choose to use a large number of small clusters than a small number of large clusters.

Thus far I have focussed my discussion on probability sampling methods. The other main category of sampling methods is nonprobability sampling and includes methods such as judgement sampling and quota sampling. Nonprobability sampling methods are generally cheaper and more convenient to carry out than probability sampling methods because fieldwork can be carried out quickly by avoiding tasks such as listing and the follow-up of nonrespondents. However, with nonprobability sampling, it is not possible to estimate the probability of any one unit being included in the sample since units are chosen in an arbitrary manner. Consequently, results cannot be generalized to the whole population nor can sampling errors be estimated as can be done when probability sampling methods are used. Furthermore, there is no assurance that every unit in the population has a chance to be selected, and a biased and unrepresentative sample may result.

This is not to say that we should avoid choosing a nonprobability sampling method. Indeed there are many situations where nonprobability sampling is the right choice. It is particularly useful in exploratory studies such as pretests, pilot studies and focus groups. There are many instances when nonprobability sampling is the only practical method of sampling, for example, if there is no frame available. Thus, we see many survey researchers making use of a modified probability sampling scheme in surveys of the general population. This generally takes the form of a stratified multi-stage sample design with the imposition of quotas at the last stage of selection where a suitable frame is not available. In this type of approach to sampling, interviewers are instructed to obtain a specified number of interviews in selected geographic areas according to variables such as age, sex, occupation or income. The choice of which variables should be used for quota controls depends on the objectives of the survey and on what data are available for the population at large.

Although our aim should be to make the sample as representative as possible with respect to some known characteristics, we should recognize that, since the method of selection is not entirely random, we are very much open to the danger of getting a sample that is not representative with respect to other key characteristics such as activities, attitudes and opinions.

A recent survey of Canadian air travellers provides a good illustration of how the choice of sampling technique is very much dependent on practical considerations. Originally it was planned to have a carefully designed probability sample involving a first stage selection of flight segments and a second stage selection of passengers on these selected flights, with stratification by day of week and according to short and long haul flights. This sampling strategy had to be abandoned due to the fact that one of the questions asked of respondents required them to identify the fare type on which they were travelling. This could not be done without the aid of an interviewer who could interpret the complicated fare codes and price combinations on a respondent's airline ticket. Since it was not feasible to have an on-board interviewer nor to have flight attendants perform the task, it was decided to use a quota sample of passengers in departure lounges. This sampling approach, although it was easy to carry out and allowed accurate identification of the fare structure under which a passenger was travelling, limited the generalizations which could be made from the sample results. Being a nonprobability sample, conclusions could theoretically be drawn only for the passengers interviewed. This, of course, imposed a serious limitation on the usefulness of the results and the findings of the survey. Yet it was the only reasonable way the required information could be collected. And, what was very important in this case, all users of the data agreed before the survey was conducted to recognize the limitations imposed upon the data because of the use of quota sampling. Thus, this survey illustrates a situation where the practical choice was to use a form of nonprobability sampling.

Unless we want to draw conclusions only about the sample itself (in which case almost any kind of sample can be chosen) we should try wherever possible to use a selection method based on probability sampling techniques in order to get a sample which is representative of the population from which it is drawn. We are then able to generalize our results to the whole population. But, in general, the sampling method that is the right choice depends completely on our specific survey objectives and data requirements as well as what is feasible to implement.

(d) How big should the sample be?

1 000? 400? 100? 1% of the total population? 1 in 5? 1? As a survey statistician, the question of "how big should the sample be?" is probably the question that I am asked most often. The textbook answer is to decide on what margin of error is tolerable and, using whatever data are available on the variability of the population to be studied, to calculate the sample size that is necessary to keep within this margin of error. But, in practice, the choice of sample size is not so direct. Since every survey is different and has its own unique features, the determination of sample size requires a great deal of information about the survey and about the population from which the sample is to be selected. We must consider the desired precision of the survey results as well as cost, time and operational constraints.

Because a sample represents only part of the population being studied, the survey results will be subject to some error or uncertainty. The larger the sample that is chosen, the more

precise will be the sample estimates (apart from any biases or errors which may arise independent of sample size). Therefore, one of the key decisions we have to make when designing a sample survey is to decide what margin of error we are willing to tolerate. This involves a close examination of our data requirements including estimates of proportions, means and totals as well as planned cross-tabulations and hypothesis tests.

In determining our requirements for reliability, not only should we consider data requirements at a global level, but we should also take into account any subpopulations for which we want separate results. Each subgroup should be large enough so that its survey results can be analyzed reliably on their own. A national survey, for example, may have a sample size of 1,000. For analyses carried out on the entire sample, the confidence interval (within + 0.03 at the 95% level of confidence for an estimated proportion of 0.50, assuming simple random sampling) is likely to be very acceptable. The situation can change quite dramatically if we want to analyze subgroups of the total sample such as age/sex groups or geographic areas. This is because the standard error of an estimate in a particular subgroup depends on the size of the sample in that subgroup. We see, for example, that in a subgroup with a sample size of 100, the confidence interval increases to + 0.10 for an estimated proportion of 0.50. Thus, the more subgroups for which survey results are required, the larger will be the sample size required to maintain the sampling error within acceptable limits. This is why a survey like the Canadian Labour Force Survey has a sample of 55,000 households (or about 120,000 individuals) every month. The multitude of breakdowns (by province, economic region, city, age, sex, industry, occupation, etc.) which are required together with the very tight requirements for data reliability demand such a huge sample size. At the other extreme, we know how often a sample size of 1,000 or 2,000 people is used in national public opinion surveys.

Once we have decided on the margin of error we are willing to tolerate, a number of factors influence the sample size which is necessary to achieve this level of precision. These are the size of the population, the variability of characteristics in the population, the method of sampling, and the degree of nonresponse.

For most surveys, population size is not really very important in determining sample size. Although it plays an important role for small populations, it plays almost a nonexistent role for large populations. For small populations, due to the substantial proportion of the population which must be sampled to achieve the desired precision, the sampling fraction may be high enough to warrant taking a 100% sample (i.e., a census). This approach is often desirable in terms of cost effectiveness since we are able to save time and money by avoiding the process of sample selection.

The variability of characteristics of interest in the population impacts on the sample size required since the greater the difference between units in the population, the larger will be the sample size needed to achieve the specified level of reliability. In a population where there is no variability at all, a sample size of 1 would suffice. Unfortunately, the variability of population units is generally not known in advance. If possible, we usually choose to approximate it based on the results of pilot tests or previous surveys. Otherwise, we consider the case when maximum variability (e.g., a 50/50 split in a public opinion poll) occurs and use this to determine sample size.

Nearly every survey requires information on a number of different variables. A sample which is large enough for one variable may not be sufficiently large for another variable requiring greater precision or, even if the same precision is required for all variables, a larger sample size may be necessary to achieve the same level of reliability for items having a higher degree of variability. How do we deal with a problem of this sort? We could choose a sample size which would be large enough to give the desired precision for all the variables. Otherwise, we may have to re-examine our objectives and data requirements and ensure that a satisfactory level of precision is obtained for those which are the most important.

Also affecting the reliability of survey results is the method of sampling that we have chosen. While the standard approach to sample size calculation assumes simple random sampling, this may be inadequate in practice especially if a more complex design such as multi-stage sampling is used. Because a multi-stage design generally results in higher sampling variance, we should inflate the sample size in order to obtain the same level of precision as would have been obtained using simple random sampling. The inflation factor can be determined from other surveys of the same or a similar design. More often than not, however, we estimate it in a very subjective manner by using whatever knowledge we may have, even if it's guesswork, about the variability of characteristics of interest in the population.

The effect of nonresponse on sample size also needs to be considered. In any survey nonresponse is virtually certain to occur and, because of the reduced sample size, the margin of error will be larger than desired. This situation can be avoided by taking a larger initial sample size based on an expected rate of nonresponse (estimated from similar surveys or pilot test results). While compensating for nonresponse in this way can be effective in reducing the sampling variability and ensuring the desired precision of the survey results, we must not forget that the bias resulting from nonresponse is not reduced. It may be that, with respect to characteristics of interest in the survey, the nonrespondents are different than the respondents.

Up to this point we have looked at only one aspect of the choice of what size the sample should be: what sample size is necessary to achieve a specified level of precision? In practice, however, our decision on sample size is influenced just as much by the amount of time and money available as by the desired precision of sample estimates. We are also forced to consider how big a sample size we can afford in light of any constraints imposed by the availability of field staff, coding and editing staff as well as processing facilities. And it may happen, therefore, that the desired sample size in terms of data reliability, may not be possible to achieve due to cost, time and operational restrictions. A balance must be reached between the value of increased information and the costs of gathering the data. The feasible course of action may be to take the largest sample which is financially possible and to reduce our data requirements, or even to omit items of interest or sample breakdowns for which a much larger sample is needed to give useful results. This decision requires a re-examination of our objectives and survey requirements, and it involves a process of making practical choices and trade-offs among competing factors. The right sample size will be the one that best meets all our conflicting requirements of precision, cost, timeliness and operational feasibility.

Concluding Remarks

Making the right choices of population, frame, sampling method and sample size is critical to the success of a sample survey. If our choices are right, then we'll be satisfied with the results. But, if our choices are wrong, then we may find ourselves with results which are limited in their usefulness or even useless. So, let's make the right choices at the outset when we design the sample. We can do this by paying very close attention to the purposes of our survey, our specific data requirements as well as how reliable we want the results to be, and by balancing what is theoretically desirable against what is practically feasible.

Acknowledgement

The author wishes to thank R. Dibbs for her helpful comments and suggestions during the preparation of this paper.

References

1. Ferber, R., P. Sheatsley, A. Turner, J. Waksberg. **What is a Survey?** American Statistical Association, 1980.

2. Gardner, G., **Social Surveys for Social Planners.** Sydney: Holt, Rinehart and Winston, 1976.

3. Moser, C.A., G. Kalton. **Survey Methods in Social Investigation.** 2nd edition. London: Heinemann Education Books, 1971.

4. Satin, A., W. Shastry. **Survey Sampling: A Non-Mathematical Guide.** Statistics Canada, 1982 (to be published).

5. Sudman, S., **Applied Sampling.** New York: Academic Press, 1976.

6. Warwick, D.P., C.A. Lininger. **The Sample Survey: Theory and Practice.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.

ADVANCEMENTS IN DATA COLLECTION - COMPUTER-ASSISTED INTERVIEWING

Gill Humphreys,
Vice-President,
Canadian Facts
Toronto, Ontario

From the very beginning of survey research, until fairly recently, there have been no advancements in data collection.

As this is designated as a workshop session, I thought I might throw in that controversial opener then sit down and let you all prove me totally wrong!

However, before I do that, let me explain what I mean. I am, admittedly, addressing myself to the simple, straightforward action (having found a willing qualified respondent by whatever appropriate interviewing method) of collecting and recording the information from a respondent. A small part of the survey research process, maybe, but the cornerstone of every project.

The only tools available for this task have been the tried and trusted paper and pencil, operated by either the interviewer or the respondent himself/herself. Over the years, as the survey research business has blossomed and questionnaires have become longer and longer, I am frequently surprised that we have not all been taken to task by conservationists for the trees that have been sacrificed in our pursuit of more and more information! But now the wonders of science have caught up with us in the form of computer-assisted interviewing. With these systems, the questionnaire is programmed for implementation. The interviewer works with a cathode ray tube screen that displays the exact wording of the question to be asked. On most systems, the interviewer uses a typewriter-like keyboard to record the respondent's answer, which is then fed directly into a computer in machine language ready for processing. Depending on the respondent's answer, the computer then displays the next question on the screen, and so on.

These systems are currently in use in the States and, to a more limited extent, in Canada, mainly in association with telephone interviewing from central locations for the obvious reason of logistics.

There are a number of general operational benefits in computer-assisted interviewing which I would like to discuss before talking about specific applications in telephone interviewing.

My talk is by no means an exhaustive review but will, hopefully, spark any thoughts, concerns or questions that you might wish to raise.

The major overall benefit, I believe, from an operational viewpoint, is that we can simplify the tasks that we set for our interviewers. This will inevitably lead to better quality data.

As information requirements have become more and more sophisticated and our data analysis skills have developed, enabling us to do complex data manipulation comparatively simply, the burden that we have placed on the data collection function has been phenomenal.

I mentioned earlier that questionnaires have become longer but, also, they have become more complicated to administer. Computer-assisted interviewing definitely has the potential to ease these complications because many of the tasks, currently undertaken by the interviewer, are removed, allowing him or her freedom to establish a better rapport with the respondent. For example:

- Skip patterns are automatically controlled, making handling easier and more accurate.
- Rotations of all sorts can be included with no effort.
- Split samples and split questionnaires are simple to execute.
- Constant sums are automatically checked for accuracy.
- Any series of numbers that has to add to a specific total (frequencies, percentages, etc.) is handled more easily and accurately.
- Loops (that is, when a series of questions is to be asked more than once) are easier to administer.
- The facility to set up response lists and sub-lists means that the interviewer only has to handle items that are relevant to the particular respondent being interviewed at that time. For instance, if the respondent buys Brand A of yoghurt, which is only available in specific flavours, only those flavours will be displayed in subsequent questions about usage of Brand A.

All of these items are examples of how a questionnaire can be made easier to administer. As a side benefit, the need to design questionnaires that interviewers can cope with is less of a concern -- although I have sometimes wondered whether this has ever been a concern for some questionnaire designers!

Now, let us look at some of the benefits which are specific to the telephone interviewing mode. Here, there are some aspects which help the interviewer and, also, many which assist the research supplier in terms of control and monitoring.

Some of the important features of computer-assisted telephone interviewing systems are that:

1. Interviewers are automatically provided with numbers to call.
2. The results of all calls are automatically recorded.
3. Callbacks are automatically scheduled.

The first feature -- automatic provision of numbers to call -- potentially reduces errors in transcription.

The callback feature can be programmed to accommodate the various types of non-contact. For diallings where there is no answer or a busy signal, the number can be regenerated automatically, any number of predetermined times, at programmed time-intervals. When a contact is made but the specified respondent is unavailable, the interviewer can manually key in an arranged callback time and any specific instruction (for example: Ask for Mr. Smith). This callback will be generated automatically at the appropriate time and with the appropriate instructions.

Three most frequently raised questions are:

1. **What about open-ended questions?**

   No. Interviewers do not have to be able to type. Responses to open-ended questions still can be recorded by traditional paper and pencil means and entered subsequently.

All this leads to greater efficiency and accuracy in that, again, it removes, from the interviewer, the task of keeping track of the outcome of diallings and of scheduled callbacks.

As the record of calls is retrievable at any point during the progress of a study, tighter control is also possible. This is particularly true for samples where complicated quotas are involved. Computer control means that the interviewer can be told immediately, via the CRT, whether the respondent is qualified and, if so, for what cell. Less interviews are wasted and short cells can be identified and filled.

Records of calls are also available by interviewer, which enables close monitoring of productivity by individual.

Everything I have talked about, so far, has been concerned with the positive aspects of computer-assisted interviewing. What about problems and concerns?

Problems can arise if the interviewer forgets to record the serial number, for the respondent, alongside the response. This makes matching-up impossible.

2. **What if the computer goes down?**

   I have heard that, with some systems, a computer malfunction can result in a loss of that day's (or evening's) work. This is obviously less than ideal and, with many systems, is not the case. More commonly, it seems, only the interviews in progress, at the time of malfunction, are in jeopardy.

3. **What about interviewer training and attitude?**

   With any change or innovation, there are always some people who cannot or will not adapt. CRT interviewing is no different.

   However, many interviewers enjoy the new systems and find them easier than the traditional methods. Also, over the years, as new generations (who have been brought up in the electronic age) come along, this interviewing form will become as traditional as paper and pencil.

   The way that existing interviewers are introduced to, and trained on, the new systems is obviously extremely important also.

Future Developments

Computer-assisted interviewing, I think, will spread widely over the next few years--firstly in association with telephone interviewing, followed by introduction in shopping centres (again, a central location).

Currently, the system cannot be applied to door-to-door interviewing. But who knows what the next generation of technology will bring!

DESIGN AND USE OF SURVEY RESEARCH FROM PLANNING TO EVALUATION - SPECIAL CONSIDERATIONS

Madhu Joshi,
Program Evaluation Directorate,
Health and Welfare Canada,
Ottawa, Ontario.

There are basically three ways of collecting data, namely, observation, questioning and simulation.

The observation method is generally used in experiments in the natural sciences. However, it is also used in collecting information on social or economic activities where an independent observer can collect needed data without interfering in the activities being observed. Studies undertaken to obtain traffic counts or to determine shopping patterns in supermarkets often involve the collection of information through observation.

Questioning is a direct method of getting information from those who have it. Administrative forms, interviews, survey questionnaires, all use the questioning method. By and large, this is the most widely used method for collecting data in the social sciences.

Simulation is not a method of data collection, per se. However, when a reliable model of the activities under study is available, the simulation method can be used to generate data for a variety of purposes. This method is commonly used in planning.

This presentation takes a critical look at different aspects of survey taking when it comes to planning, program administration and evaluation. Special considerations in the design, conduct and analysis of surveys for these three purposes and some current issues and developments underway are touched upon with a hope to generate some discussion. The material discussed here is applicable to both private and public sector surveys.

Special Considerations

Planning in Government often involves universal or national surveys. The purpose of these surveys could be to determine the incidence or occurence of certain phenomena or to identify the number and distribution of individuals with certain specified characteristics.

Research surveys to determine potential market for a given produce/service or to determine the need for a specific social program are some examples of such surveys.

However, on some occasions there is a need to obtain information from a selected segment of the population, e.g., the elderly, families with pre-school children. The information is used to plan a social or other program for the specific segment of the population. Constructing a sampling frame for such surveys is costly and/or time consuming. Very often a special questionnaire related to the specific target groups is included in a general survey to eliminate the need for constructing a special frame.

Surveys conducted to monitor the operational aspects of a program are usually short and to the point. They need to provide information which can be used in operational decision-making by program managers. Timeliness and ease of analysis are two key requirements for such surveys. For some long range programs, tracking surveys are used to monitor the effect of the program. Examples of tracking studies include: periodic surveys to determine the effect of the national energy program on energy use, periodic surveys to determine the effectiveness of media campaigns on the public awareness of "drinking and driving" problems.

Evaluation surveys have a multitude of problems of their own. The major ones among these are:

1. Effect of changes in the eligibility of individuals to receive benefits of the program.

2. Changes in the characteristics of the buyers of specific products - sometimes resulting from changes in preferences.

3. Changes in the size of the population receiving benefits of specific programs. Beneficiaries of UIC is a good example of such a population.

4. Identification of individuals who belong to the population. The longer the time since an individual had a contact with the program, the more difficult it is to identify and track the individual.

   It is easier to identify and contact (for a survey) people who own a specific new model snowblower than those who own a specific 5-year old model.

5. Recall of what happened a long time ago. Again, the longer the time elapsed between the contact with the program and the surveys, the more serious could be the problem.

6. Very often respondents are in contact with a program or company on several occasions, either for the same produce/service or for different products/services. Surveys enquiring the opinions and/or attitudes of these individuals regarding a product/service may be biased by their experience related to other products/services.

7. Very often, evaluation involves comparison between those who have received a specific benefit and those who have not. Constructing sampling frames for the target population and the controls could be a major problem. This is especially true when the individual may have received the benefit some considerable time ago, or when the program is universal in nature.

8. Some programs are designed to provide varying degrees of benefits and/or to provide benefits over varying periods of time - either continuously or intermittently. Social welfare programs and unemployment insurance benefits are prime examples of such programs.

   Collection of information to evaluate the effectiveness of such a program poses another set of problems.

9. Surveys for evaluation have less freedom in the choice of concepts if the required concepts have been defined in a planning study.

10. Motivation of respondents - in particular those respondents who have received benefits or a service a long time ago - may not be very high. This could result in high nonresponse rates.

This is not an exhaustive list of problems but only those I have encountered in my dealings with surveys for evaluation.

In addition to these specific problems, there are a number of problems of a general nature. The costs of survey taking are increasing. Resources needed to conduct surveys are becoming more and more scarce. The demand for information is increasing faster because of the advancements in information technology. Consequently, the number of surveys has increased significantly, leading to an increased response burden.

Public awareness and sensitivity towards rights to privacy and the increasing potential for unauthorized use of personal information, coupled with increasing response burden, have led to greater nonresponse (both total and partial).

Developments Underway

Fortunately, survey research is also entering a new phase. There are a number of developments underway. Among these are the use of new technology and statistical research in dealing with nonresponse.

Random Digit Dialing and Computer Assisted Telephone Interviewing are designed to reduce the costs of survey taking. There is a potential for the use of two-way cable systems for collecting diary or panel type surveys. This would decrease costs and improve accuracy of reporting.

Ongoing statistical research include the exploitation of administrative information for statistical purposes, the use of record linkage to develop more data thus eliminating the need to collect data again, insights into the motivation of respondents through incentives and psychological appeal, ways to deal with item and partial nonresponse through more efficient estimation and weighting and the use of multiple-frame surveys.

These technological and statistical developments are expected to lead to the improvement in efficiency and effectiveness of survey research.

Summary

Surveys for planning, program administration and evaluation pose special problems. They are also costly and time consuming. Therefore, surveys should only be conducted when there is an absolute need for new information.

DATA ANALYSIS AND STATISTICS

Chuck Chakrapani,
Applied Marketing Statistics,
Toronto, Ontario

There is a great deal of confusion, it seems to me, between data analysis and statistics. The confusion is so acute that many people equate data analysis with statistics. A cursory glance at most published papers and research reports reveal that conclusions are often drawn exclusively on the basis of statistically significant differences. In addition, statistical measures like averages, correlations, standard deviations get reported faithfully to the fourth decimal place; multivariate analyses are performed without an understanding of the correlation matrix; large differences are ignored because they are not statistically significant and so on. While there is a large number of books and papers on statistics, there is hardly any published work on data analysis - more importantly on what it is not.

Based on my experience as a professional researcher and data analyst, I would like to submit that:

1. Statistics is an important part of data analysis. Yet its contribution is trivial in translating data into usable information.

2. In survey research, calculations are done quantitatively, but the results are used qualitatively. Failure to understand this results in unproductive and misleading conclusions.

Having made such seemingly outrageous statements, I expect that I owe you some explanations.

1. Statistical measures are important, but their contribution to data analysis is trivial.

This statement seems to contradict itself. Let me therefore explain it through an analogy. It is important for a person to breathe, but the fact that a person breathes in itself does not contribute anything towards understanding that person. In fact, its contribution is trivial. Statistical measures like significance tests likewise are important and yet trivial. A statistically significant conclusion is the beginning, not the end, of data analysis.

In many cases, statistical conclusions are not even the beginning of data analysis. Consider the following examples:

Example 1

	Montreal	Toronto	Difference
'True' % of Users	37%	44%	7%
Obtained Users	37%	44%	7%
Sample Size	100	100	Not Significant

Example 2

	Montreal	Toronto	Difference
'True' % of Users	42%	45%	3%
Obtained Users	42%	45%	3%
Sample Size	1000	1000	Significant

Significant differences, being a function of the sample size, often lead to conclusions that may not match reality in the context of data analysis. In the first example, we conclude that there is no difference between Montreal and Toronto while there is not only a large difference, but it is faithfully reflected in our survey. In the second example, we conclude that there is a significant difference while from a marketing point of view the difference may be insignificant.

Since statistical significance is not necessarily related to marketing significance, the data analyst should answer at least two questions before attempting to carry out significance tests:

1. If the obtained differences are indeed statistically significant, could it make any difference to my marketing strategy? i.e. would I consider the difference significant from a marketing point of view? (If the answer is 'no', significance tests are meaningless.)

2. If the obtained differences are large from a marketing point of view, can I attribute the non-significant conclusions to the sample size? (If the answer is 'yes' to this question, then statistical significance testing becomes largely irrelevant.)

There are also instances where the use of statistics is not only irrelevant, but positively misleading. Consider, for example, the following results:

Ratings of a New Detergent

	Toronto	Montreal
Convenient	3.7	6.2
Economical	4.0	4.2
Safe	4.3	4.3
Cleans Well	4.2	3.5
Softens Clothes	3.8	3.6
Makes Clothes Bright	3.7	5.4
Removes Stains	4.3	3.2
Average	**4.0**	**4.3**

From the table, it looks as though Montreal residents rated the product more favourably than the Toronto residents. But a closer look at the table tells an entirely different story. All Toronto averages are 4.0 ± 3, i.e. it is quite likely that Toronto consumers did not have any stable image of the product but simply rated the product as an average one, no matter what the attribute was under consideration. If, indeed, this were the case, then all inter-comparisons between Toronto and Montreal are meaningless. Yet a statistician would have told you that on certain specific attributes Toronto and Montreal consumer ratings were significantly different.

2. In survey research, calculations are done quantitatively, but the results are used qualitatively. Failure to understand this results in unproductive and misleading conclusions.

Statistical measures like standard errors, correlations, etc. are computed the same way whether it is a problem in physics or in market research. But the way the results are used can be very different. For example, if a ball-bearing has to be manufactured with a diameter of .0036" with a standard error of .0001,

anything beyond these specifications is unacceptable. Statistics and data analysis coincide here. Precision is an important part of the data analysis and everything depends on it. Similarly, a .001% difference in calculations may determine whether an astronaut will land on the moon or will be lost in space.

However, corresponding statistics are interpreted differently in survey research. There are essentially two reasons for this:

1. It is not possible to obtain the same precision in survey research because of practical considerations; and
2. More importantly, even if such precision is possible to obtain, it is useless and could be misleading from a pragmatic point of view.

For example, it is highly improbable that a different conclusion will be arrived at by the fact that 38% of the consumers like your product as opposed to, say 36%. If the correlation between two variables is .81, the conclusion drawn is not likely to be any different than if the correlation is .84. Therefore, high precision figures like r = .8344 become meaningless in survey research. In addition, they could also be misleading. For example, consider the following table:

TABLE 1. Correlations Among Twelve Product Attributes

1.00000	-0.10291	-0.11784	0.30566	-0.03699	-0.02250	0.00763	0.04294	-0.04760	0.22470	0.22749
-0.10291	1.00000	0.27385	-0.08736	0.27237	-0.00497	-0.02682	-0.02401	-0.13962	-0.09211	0.13487
-0.11784	0.27385	1.00000	-0.10004	0.24169	0.13994	-0.20327	-0.12472	-0.19723	-0.03566	0.16144
0.30566	-0.08736	-0.10004	1.00000	-0.13027	-0.12490	0.20419	0.00755	0.01257	-0.09832	-0.13855
-0.03699	0.27237	0.24169	-0.13027	1.00000	0.09422	0.00266	-0.00086	-0.23673	0.09939	0.18951
-0.02250	-0.00497	0.13994	-0.12490	0.09422	1.00000	-0.02222	0.15800	0.06185	1.10322	0.09527
0.00763	-0.02682	-0.20327	0.20419	0.00266	-0.02222	1.00000	0.16705	0.11872	0.02953	-0.03452
0.04294	-0.02401	-0.12472	0.00755	-0.00086	0.15800	0.16705	1.00000	0.20020	0.24826	0.01620
-0.04760	-0.13962	-0.19723	0.01257	-0.23673	0.06185	0.11872	0.20020	1.00000	0.04885	-0.04185
0.22470	-0.09211	-0.03566	-0.09832	0.09939	0.10322	0.02953	0.24826	0.04885	1.00000	-0.11911
-0.22749	0.13487	0.16144	-0.13855	0.18951	0.09527	-0.03452	0.01620	-0.04185	-0.11911	1.00000

The patterns in the correlation matrix are not obvious. One could go ahead and perform a factor analysis on this. Doing so does indeed result in different factors that may be interpreted in marketing terms. Yet the same matrix, rounded to single digits, looks like this:

TABLE 2. Correlations Among Product Attributes

		AB	LM	LS	VR	LR	MU	HL	MD	SH	SF	MI	EC
AB	Adds body to hair	-	-1	-1	3	0	0	0	0	0	2	-2	0
LM	Leaves hair manageable	-1	-	3	-1	3	0	0	0	-1	-1	1	2
LS	Leaves hair soft	-1	3	-	-1	2	1	-2	-1	-2	0	2	2
VR	Gives hair styling versatility	3	-1	-1	-	-1	1	2	0	0	-1	-1	0
LR	Gives long-lasting results	0	3	2	-1	-	1	0	0	-2	1	2	2
MU	Is mild to use	0	0	1	-1	1	-	0	2	1	1	1	0
HL	Leaves hair healthier looking	0	0	-2	2	0	0	-	2	1	0	0	-1
MD	Causes minimum hair damage	0	0	-1	0	0	2	2	-	2	2	0	-1
SH	Straightens hair well	0	-1	-2	0	-2	1	1	2	-	0	0	-1
SF	Safe for color treated hair	2	-1	0	-1	1	1	0	2	0	-	-1	-1
MI	Causes minimum skin irritation	-2	1	2	-1	2	1	0	0	0	-1	-	0
EC	Leaves wet hair easy to comb	0	2	2	0	2	0	-1	-1	-1	-1	0	-

Even a cursory glance at this matrix would indicate that the correlations are far too weak to perform factor analysis on. High precision reporting in this case not only obscured the patterns in the data but actually led to an inappropriate analysis. Whenever the analyst is tempted to add 'precision' to the numbers, it may be a good idea to answer the following question:

"If I replace the last few digits with random numbers, will it make any difference to the interpretation of the findings?"

If the answer is 'no' - in most survey research this is in fact the case - then we are not dealing with relevant interpretable information but with noise-dominated data.

A survey research analyst may be able to get more out of the data and avoid misleading interpretation if he or she constantly is aware of the fact that in survey research, data are quantitative but interpretation is qualitative.

In such cases, which are rules rather than exceptions, statistical tools and sophisticated techniques are nothing more and nothing less than alchemy. Perhaps better results may be achieved by simply tossing a coin. At least in this case, you can be right fifty percent of the time.

It is said of Humpty Dumpty that "All the King's horses and all the King's men could not put Humpty together again". Data analysis, once devoid of proper orientation is just a broken Humpty Dumpty. Not all our statistics, sophisticated techniques and significance tests can put in back together.

DATA ANALYSIS - IMPLICIT IN THE SURVEY DESIGN

Ruth M. Heron,
Transportation Development Centre,
Transport Canada,
Montreal, Quebec.

On preparing a survey, the good market researcher first ensures that the questions of interest are clearly articulated and then, digs into a well-stocked bag of methodological tools for the one, or more in combination, which can provide a framework within which precise answers to the questions can be generated. The selected statistical or mathematical model then dictates (i) the variables for which data are to be collected, (ii) the strategy for collecting these data, (iii) the form in which the data are to be expressed, and (iv) the analyses to be carried out on them. Clearly, the analyses to be used for survey data should be specified beforehand as parts of an inclusive model for answering the research questions posed.

When this approach is not taken, serious problems of data analysis arise. The data analyst's headache is to be brought in at the end of a survey and confronted with a plethora of variables which were thrown into the survey pot without any regard at all as to how they might later be analyzed. The inexperienced might try to submit large numbers of such variables to one-by-one crosstabular analyses or to a series of t tests. Along with tending to produce 'significant' relationships which are really due only to chance, both these approaches ignore redundancies and interactions among variables and, hence, run high risk of producing an entirely misleading picture of actual results.

Hoping to overcome these difficulties and thereby obtain a holistic view of affairs, the analyst may attempt a multivariate procedure. However, when applied a posteriori, the selected model may run into data with unsuitable numerical properties or, in other ways, be unable to subsume all the variables for which data were collected. In any case, these techniques tend to capitalize on chance when used in this way. On balance, then, there is simply no satisfactory alternative to preselecting the types of data analyses to be used.

More specifically, a first principle of survey data analyses is that those applied should be implicit in the research design. As such, they will encompass all the variables for which data are collected as a formalized framework for obtaining a comprehensive set of outcomes which contain precise answers to all research questions addressed by the survey. A welcome bonus to proceeding in this way is that the simplest and most economic survey design is ensured.

An Example

A hypothetical example will serve to illustrate this principle. Suppose that we have a product we wish to market, say, a packaged frozen food such as noodles in sauce, which can vary dichotomously on, for simplicity, only three features as follows: (1) absence or presence of additives, (2) easy or difficult preparation (eg throw a pouch into boiling water vs thaw, arrange, and bake), and (3) gourmet or ordinary content (eg sour cream with cheese, chives, and dill vs just milk and cheese). Combining these features factorially generates the product matrix below.

	No Additives		Additives	
	Easy	Hard	Easy	Hard
Gourmet	A	B	C	D
Ordinary	E	F	G	H

Let us say also that a priori information is to the effect that such products tend to be perceived by shoppers in terms of various attributes, say the six following bipolar ones: dull, lively; displeasing, pleasing; bad, good; plain, fancy; costly, cheap; heavy, light. Then a decision as to how to package this product for certain target populations will be made on the basis of how the various product features and feature interactions are perceived with respect to these attributes by the respective populations.

How shall we approach this research problem? It is only with a set of product spaces, one for each population of interest, that we would be able to see at a glance how each differs in its perception of the eight products. There are numerous ways of developing product spaces, but it would be desirable to have one which allows us to add structure to the space by inserting feature and feature interaction vectors, since these factors would point up detail which may not be readily discernible without them. More than this, we shall want to determine which, and to what extent, feature interactions contribute meaningfully to perceptions, and to build an appropriate space from this information. Finally, we should like to be able to construct spaces from the data of given individuals, since this property would enable us to determine the extent of variability within populations with respect to cue responsiveness.

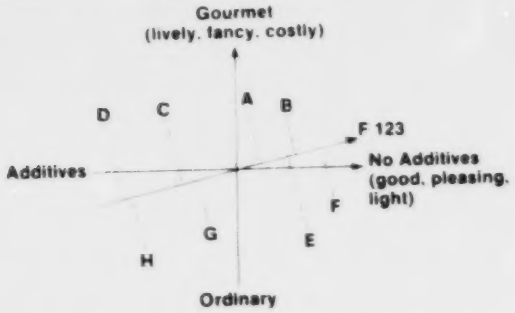
The paradigm having all these requisites is one recently proposed by Holbrook and Moore (1982)(1). It entails generation of product spaces from canonical correlation analysis (CCA) of three types - namely, products-based (PB), features-based (FB), and interactions-based (IB) - all of which use the same set of data. To obtain these data, our survey instrument need only describe the eight products and ask respondents to rate each on each of six scales formed from the respective six bipolar attributes mentioned earlier. The latter comprise a Rating Set of variables for all three CCAs which then differ only in how the product information is coded for the second set of variables. In the PB type, the second set is defined by seven (n-1) dummy variables representing the eight products. The FB type uses as many dummies as there are features (in our case, three, F1, F2, F3), a product being given a score of 1 on a given dummy if it has the feature in question and a 0 otherwise. The IB type uses all

(1) Holbrook, M. B. & Moore, W. L. Using canonical correlation to construct product spaces for objects with known feature structures. **Journal of Marketing Research, 1982, 19(2), 87-98.**

the feature dummies as well as any interaction dummies of interest: in the latter case, a product is given a score of 1 on a given dummy if it has all the features contained in the interaction and a 0 otherwise (eg. product B would have a score of 1 on F13 since it is both of the non-additive and gourmet type, but a 0 on F12 since, although it has no additives, it is not easy to prepare).

A product space can be derived from each type of analysis provided it generates at least two pairs of canonical variates; the first and second Rating Variates then form the axes for a two-dimensional space. Interpretive information regarding a given axis may be obtained by correlating it with each of the bipolar scales in turn. Insertion of feature or feature interaction vectors is accomplished by multiple regression in which the dummy in question acts as the criterion variable and the subject product co-ordinates as the predictors. Multiple regression is used also to assess the fit of a given model; in this case, the subject product co-ordinates of a given axis serve as the criterion and the feature and feature-interaction dummies as the predictors. As the PB type contains any interactions which may be operating, the configuration derived from it will be the same as that obtained from the FB model if, and only if, there are no significant interactions. Thus the feature-interaction dummies must be added to the regression procedure one at a time so as to permit assessment of which are are important to the model. Finally, unlike the PB model, the FB and IB types permit spaces to be generated from the data of one individual, a property extremely important for assessing the extent and nature of variability within groups.

To gain an idea of how this paradigm begins to answer our research questions, let us suppose that we have generated a product space for one population from the PB CCA, added interpretive information to the axes, and inserted the triple interaction vector, F123. A hypothetical outcome appears in Figure 1. It is clear from this albeit idealized display that the vertical axis divides the products into gourmet and ordinary, while the horizontal one divides them into additives and no additives. However this information alone tells us very little about how respondents were perceiving the products. Fortunately though, we find that the vertical axis correlates highly with the dull: lively, plain: fancy, and cheap: costly rating scales, while the horizontal axis correlates highly with the bad: good, displeasing: pleasing, and heavy: light scales. These facts give us some insight into the meaning of the two dimensions. Further definitional structure is given the space by the insertion of the F123 vector; as it is very close to the additives: no additives axis, we could infer that its meaning is somewhat similar; that it is somewhat of a bad: good dimension with displeasing: pleasing and heavy: light connotations.



A hypothetical product space with interpretive information for axes and F 123 vector inserted.

The presence of the F123 vector serves to clarify the nature of the triple interaction. To grasp its meaning, we might first consider the two way-interaction, according to which the tendency to perceive ordinary products as better than gourmet products is greater for products with no additives. This information is contained in the fact that the sum of the differences between F and B and between E and A on the F123 vector is greater than the sum of the differences between G and C and between H and D. Our hypothetical population may find food with additives so undesirable that the preference for ordinary over gourmet food is virtually irrelevant.

Now the three-way interaction may be discerned by observing that the difference between E and A is greater than that between F and B. This outcome tells us that the greater preference for ordinary over gourmet products when the products are without additives is greater when the product is easy to prepare. Perhaps a gourmet product does not seem to be so if it is easy to prepare!

All things considered, the F123 vector points up that, as a group, these undoubtedly health-minded respondents may also be imbued with Protestant work ethic, since their greatest preference is for an ordinary food which has no additives and is hard to prepare. Given that tests of fit support this model, and that examination of individual spaces reveals within-group consistency, the decision as to how to package the product for purchase by this population is straightforward.

Final Remarks

Because of their ability to effect statistical control, to make economic summary of large numbers of inter-related variables and, hence, to deal comprehensively with survey research questions of many types, use of the more sophisticated multivariate statistical models of the kind referred to above is strongly advocated by this writer. Not, however, without this caveat which can be stated as the second principle of data analysis: Know both your model and your data! Knowledge of the model comes with study and experimentation. Knowledge of your data is gained only by examining the distributions, the intercorrelation matrix, and the variance-covariance matrix, and by trying to flush out anomalies at every analytical step. But this matter, about which a book could be written, is beyond present scope. The purpose of this paper will have been served if it has underscored the first principle of data analysis, namely, that prespecification of a set of analytical techniques as a means of dealing with survey research questions is necessary not only to ensure the simplest and most economic survey design, but also, and most importantly, to provide an inclusive and incisive approach to the collected data.

Note: A more detailed paper on this subject is available from the author.

EVALUATING GOVERNMENT PROGRAMS

Jim Brophy
Deputy Comptroller General,
Office of the Comptroller General of Canada,
Ottawa, Ontario

Abstract

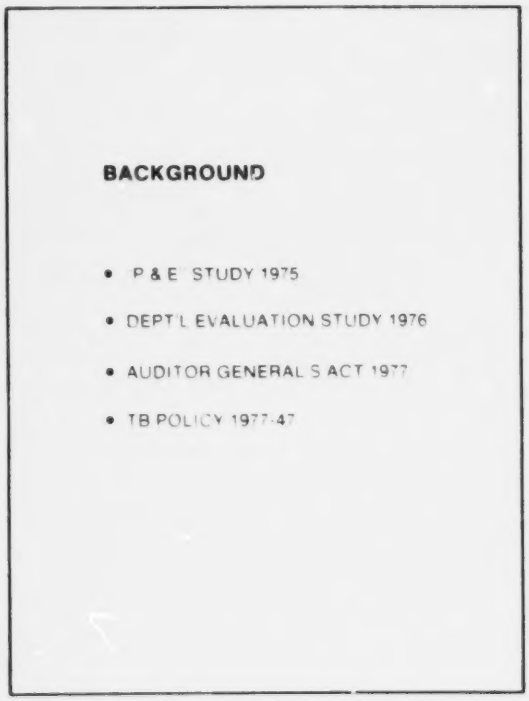
This paper describes the development of program evaluation in the Federal Government, and the basic principles under which evaluations are conducted. It also outlines the steps in conducting an evaluation in order to ensure that it is sharply-focused and cost-effective.

. . . . .

This morning I would like to talk about something that is perhaps somewhat different in scope from the presentations that have been made in the last few days, different in the sense that I would like to concentrate my remarks on the overall process and environment under which program evaluation is conducted in the Government of Canada as opposed to specific applications of program evaluation to particular fields of interest. It would not be my intention to dwell on the specific research designs or techniques of evaluation. However, if there are any particular questions in this regard, I will ask Dr. John Mayne of my office to speak to them as he is the principal advisor within the Comptroller General's Office in regard to the development and use of evaluation methodology.

The Basic Mandate for Evaluation

The mandate or policy under which program evaluation in the federal government is conducted (Treasury Board Policy Circular No. 1977-47) calls for all departments and agencies of the government to evaluation periodically all their programs to determine their effectiveness and efficiency. A key aspect in the government's policy is found in the emphasis on the word "all". Obviously, the evaluation of some programs will prove to be more difficult than others; however, the bottom-line of my Branch is not "whether" a program should or can be evaluated, but "how". This is a somewhat heroic statement particularly when you consider the uneven evolution that the program evaluation function has experienced in the past and the consequences this has had on the current environment in which Directors of the function are now operating. It is, nonetheless, the goal that I and my Branch are striving to achieve.



An Historical Context for Evaluation in Canada

Before actually going into a description of the current approach to evaluation, it might be useful to spend a few moments in reviewing the history of the function in the last number of years.

In the early half of the '70's, there was quite a big push to establish an evaluation capacity within the government. This development was spearheaded by Dr. Douglas Hartle who, at the time, was the head of the Planning Branch of the Treasury Board Secretariat. Over the first four or five years, about 3500 person-years were allocated to planning and evaluation functions across the federal government, but while a number of departments had established dedicated program evaluation units, Cabinet-focused evaluations were conducted by central agency analysts in the Planning Branch.

Despite this rather considerable investment of resources, there was increasing doubt that departmental functions were delivering useful evaluation products. Two consecutive studies conducted in the mid-1970's basically confirmed this. Moreover, these studies pointed to the fact that there was no commonly-held definition of evaluation either at the practitioner or the Deputy Minister level, and that evaluation approaches ranged anywhere from internal audit to general research. Perhaps most surprising of all, certainly to me, was that most Deputy Ministers really did not think that it was their responsibility to evaluate their department's programs. They saw themselves as administrators who handed out money or delivered certain services and they felt that questions related to whether or not a program should continue to exist were basically beyond their role as public servants to address.

It was around this time that the work of Mr. James Macdonell, the Auditor General, became particularly important to the development of the program evaluation function. In 1977, the Auditor General received an expanded mandate from the government to do "comprehensive auditing" as opposed to what essentially had been a financial audit role. Part of this mandate required him to comment on the systems and procedures that departments had in place to measure the effectiveness of their programs. Around this time, the Auditor General's reports were pointing to the fact that there was basically little effectiveness evaluation being done in the government and that what little was being done was not a part of any systematic attempt to review all departmental programs periodically. More than anything else, the AG reports sent a clear message to the government that something had to be done. I believe it is fair to say that the Treasury Board policy on program evaluation that was adopted in 1977 was a direct response to the Auditor General's challenge that the government did not know what their programs were trying to achieve or whether the objectives of these programs were actually being met.

QUESTIONS ANSWERED BY PROGRAM EVALUATION STUDIES

- IS THE PROGRAM STILL RELEVANT AND PLAUSIBLE IN TERMS OF
  - ✔ ITS MANDATE
  - ✔ PRESENT GOVERNMENT OBJECTIVES
  - ✔ PRESENT EXTERNAL ENVIRONMENT
- WHAT HAVE BEEN THE EFFECTS OF THE PROGRAM?
- HOW WELL HAS THE PROGRAM ACHIEVED ITS OBJECTIVES?
- ARE THERE BETTER WAYS OF ACHIEVING THE PROGRAMS RESULTS?
  - ✔ ALTERNATIVE PROGRAMS
  - ✔ CHANGES IN PROGRAM DESIGN AND ITS DELIVERY

The Types of Issues/Questions that Evaluation Should Address

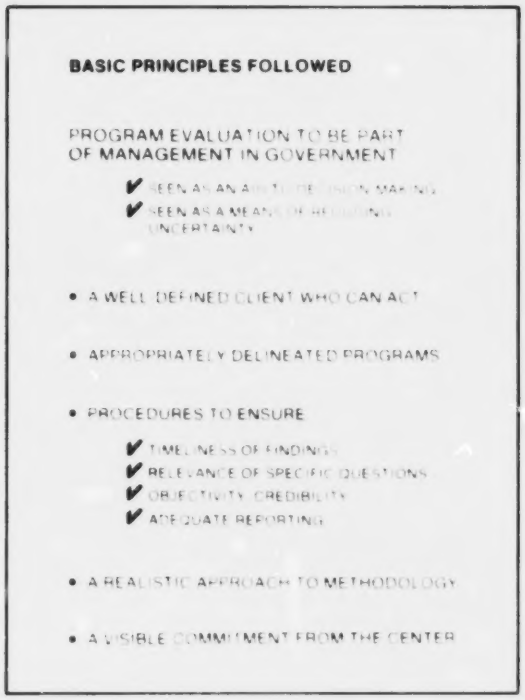
There are a number of dimensions to consider in describing to you the approach we are currently taking to program evaluation in the federal government. I would like to start by outlining the types of issues/questions that we would expect most evaluation studies would address.

The first issue or set of questions is pretty basic and that is: To what extent is the current mandate of the program still relevant in terms of present government objectives, the external environment, etc.? There are a lot of programs that have been approved over the years that were probably good ideas at the time. But situations change, as you know, and some programs may have outlived their usefulness, may have already met their original objectives or, perhaps, need to be rethought in terms of the demands of the current environment. Therefore, one aspect of a program evaluation study would be to determine whether, or to what extent, the original rationale of the program is still sound.

Additional issues/questions that are examined in the context of a program evaluation relate to the effectiveness of a program (i.e., the extent to which it has achieved its stated objectives) and, more generally, to the positive or negative impacts that a program may have had quite apart from this. I guess that these latter two types of issues constitute the most difficult aspect of what we are trying to do in evaluation. The problem, and I am sure most of you are familiar with it, is in establishing and being able to isolate a causal relationship between a specific intervention (A) and a specific result (X); and, it is in this area that a lot of time is spent on developing appropriate methodological techniques. By way of background, I might point out that the Auditor General is concerned specifically, almost exclusively, with the "objectives achievement" aspect of program evaluation studies. This is in keeping with his "watch-dog" role on behalf of Parliament (i.e., the Auditor General's client) which has approved the expenditure of funds in the pursuit of specific program objectives.

The fourth type of issue that a program evaluation would address relates to whether there are alternative, better ways to achieve the intended results of a program. I suspect that, if you did a survey of all the evaluation studies done to date, you would probably find that it is on this issue that most studies have focused. The explanation for this lies in the fact that this type of "program improvement" evaluation tends to be less threatening in that it generally does not lead to persons displaced out of jobs or to significant departmental budget cuts. Most often it entails general improvements in program design and delivery and the like.

In summary, therefore, the types of issues/questions that evaluations should address relate to: the continuing relevance of the program; the extent to which program objectives have been achieved; other impacts that the program may have had; and, finally, better ways of achieving program results.



The Basic Principles Under Which Program Evaluation Operates

I would now like to spend a few moments in outlining some of the basic principles which underlie the program evaluation function as we know it in the Government of Canada.

The first and foremost point is that program evaluation is not meant to be research-oriented. This is not an off-handed criticism of research but simply an affirmation that the usefulness of program evaluation is directly tied to its ability to provide cost-effective answers to specific questions that have been posed by senior decision-makers within a department with respect to a specific program. Essentially, what Directors of Evaluation are being asked to do is to assist decision-makers in their respective departments by providing sharply-focused information that will eliminate uncertainty as to what individual programs are, or are not, achieving.

In order to achieve this, of course, you need a well-defined client who, once he/she receives this information, can act on that information. This brings me to the second basic principle embodied in the federal government's policy and guidelines on program evaluation; that is, that the Deputy Minister is the sole client for program evaluation activity within his/her department and, as such, is responsible for establishing the context for evaluation studies and for acting upon study findings. This statement of accountability is directly counter to the scenario I described earlier in my presentation where, as late as in 1976, Deputy Ministers did not really think it was their responsibility to know what their department's programs were, or were not, achieving.

A third basic principle is that all departments must have a plan for the periodic, cyclical review of all their programs. The establishment and maintenance of such a plan is by no means an easy task. Firstly, there is the problem of defining exactly what program units (or components as we call them) will form the basis of the departmental plan. When the Program Evaluation Branch of the Comptroller General's Office first started operation in 1978/79, a task force was formed using seconded departmental personnel to look at the program structure of 16 major government organizations. One look at the Main Estimates (or Blue Book) of the government was all it took to convince ourselves that the breakdown of "programs" in it were far too broad and that their objectives were little more than "motherhood". Therefore, what this task force had to do then, and what departments must do now, is to break down these broad program structures into program "components" which, while still having corporate significance, have clear objectives that are discreetly resourced and are amenable to evaluation. To give you an idea of the immensity of this task across government, we have currently broken down approximately 56 major programs of government into about 3500 program components. A second problem encountered in developing an evaluation plan is in disciplining individual evaluation initiatives to the priorities and decision-making processes of the department and the government as a whole. In doing so, you have to make intelligent tradeoffs between timeliness, reliability and credibility. There is simply no sense in spending all kinds of time, money and effort in coming up with the definitive product only to find that the decision point against which the study findings should have been focused has long since passed. This lack of a managerial orientation to evaluation is exactly the problem being encountered in the United States according to officials of the U.S. General Accounting Office with whom I have spoken. Here in Canada, we are committed to the notion that program evaluation will work only if it serves management decision-making and, in this context, the development of comprehensive evaluation plans by departments is fundamental.

A fourth principle of program evaluation (actually it is a set of principles) relates to how evaluations are to be conducted, that is, they should be done in a manner which is objective, they should produce reasonably reliable evidence, and the process and results should be seen as credible. **Objectivity** is protected by having evaluations conducted by persons independent of the line manager who, understandably, has a vested interest in the results of a performance assessment of his/her program. Most departments have a dedicated Program Evaluation Group reporting to the Deputy Minister either directly or through a staff Assistant Deputy Minister. The successful conduct of an evaluation depends not only on its objectivity, but also on its **credibility**. In large part, this credibility comes from the confidence that line managers have in the objectivity of the evaluator, in the evaluator's knowledge of what he/she is doing, and in the openness of the evaluation process. So it is very important that evaluation studies be credible, that the Director of evaluation be credible, and that line managers be "involved" in the evaluation process by having input into terms of reference for studies, and in reviewing/commenting upon the evaluation reports. This emphasis on credibility from a managerial perspective is a clear departure from the type of evaluations done in the early '70's when the Treasury Board did the evaluations themselves. At that time, you saw some very objective and independent evaluations. But one of the major reasons why I think none of the evaluations resulted in substantive changes to programs was that the line managers were not involved. What that meant was that when the Planning Branch came up with the results of a program evaluation study, the line manager would say: "Well that's a great

evaluation, and I agree that according to your statistics, etc. the program has not met its objectives but, those weren't the objectives of the program. You guys just didn't understand what that program was trying to achieve." I mentioned **reliability.** Assuming for the moment that perfect reliability is possible, it is quite frankly not affordable, particularly in today's environment of restraint. What we are looking for are practical evaluation approaches that produce credible, useful, timely and cost-effective information that will give a Deputy Minister a "warm feeling in the pit of his stomach" that he can make a decision with a reasonable degree of confidence.

The last principle upon which the current approach to program evaluation is founded, and the most important, is that it must have solid and visible commitment from the Deputy Minister since it is he/she who establishes the tempo of the department and directs the corporate decision-making process. One of the prerequisites for evaluation, and indeed it is in place in most departments, is that the Deputy Minister establish a departmental policy which describes how evaluation will be done in the department and who will play what roles with respect to its operation. A key aspect of this policy is the role that the Deputy Minister defines for himself/herself in determining which programs are going to be evaluated when and what questions are to be asked. What we have found, and not surprisingly, is that when the Deputy Minister is most involved, the function is most successful. If you do not have this visible and active involvement of the Deputy Minister, what you often have is an evaluation group just going through the motions and trying to satisfy, if you will, the Comptroller General's Office that there is an evaluation function in place. So the most important principle has to be that there be a visible commitment from the Deputy Minister that he/she wants evaluation to work.

PROGRAM EVALUATION PROCESS

- PRE-EVALUATION PLANNING (EVALUATION ASSESSMENT)
- ANALYSIS AND REPORTING (EVALUATION STUDY)
- DECISION MAKING AND IMPLEMENTATION

Steps in the Evaluation Process

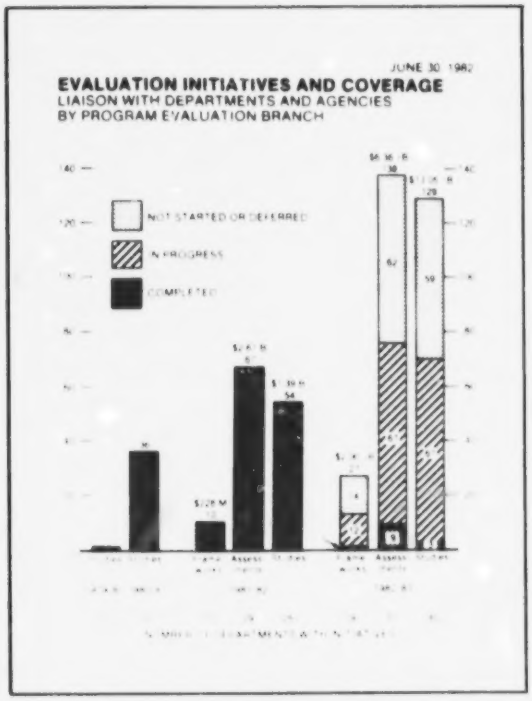
I have spoken of the history and the principles that underlie our current approach to program evaluation. I would now like to concentrate my remarks on the actual evaluation process.

When we first started doing evaluations we did not emphasize the first aspect, i.e., the need to plan the evaluation study, and what we found was that as a result a great deal of money was being wasted. We charged into doing a lot of evaluation studies and when we got half-way into them, we found out that the data were not there, that the methodology was inappropriate, or that the evaluation lacked focus in terms of the questions that it was addressing. Essentially, what we saw in operation was what I would term the "Hoover Vacuum Concept". Evaluators were charging in and sucking up all the information that was around, collecting all kinds of data, spending all kinds of money in the hope that, at some point when you emptied out that bag and sifted through all this information, you would come up with something useful. To avoid this type of inefficiency and ineffectiveness, what we are doing now is to plan better evaluation studies through a process we call "evaluation assessment".

Basically, what the evaluation assessment seeks to do is to determine the questions you want to and can have answers to, the kinds of information that are available, the types of methodologies that could be used, and so forth. Actually, we seem to have been almost too successful in emphasizing this stage of the process; so much so that, quite frankly, there is almost an element of overkill. We are finding that, generally, there is too much time spent on this front-end planning, and that, for some, the evaluation assessment is becoming an end in itself as opposed to the means whereby better and more sharply-focused evaluation studies can be subsequently done. To counter this, we are backing up a little by advising departments of the danger of spending non-productive time on this front-end stage, when all that is really necessary is to satisfy yourself that you can eventually conduct a study and to determine the general lines of investigation that the study will incorporate.

The seond stage of the evaluation process is the evaluation study itself. Again, the key themes here are to be realistic and practical and to produce cost-effective and useful information. However, it is not enough simply to have a function in place that produces evaluation reports, and this brings me to the third stage of the evaluation process - implementation and follow-up.

Evaluations are only as useful as the follow-up processes to them. First of all, the line manager has to be brought on side, he/she has to understand what the study did or did not do and what it is recommending. These processes also have to make allowance for recommendations to be considered by the Deputy Minister, for decisions to be taken, and for subsequent action to take place and be monitored.



Program Evaluation: A Retrospective and Prospective Viewpoint

I hope that the above remarks have given you an idea of what program evaluation, in the current governmental context, is trying to accomplish. In closing, what I would like to do now is to give you a flavour of the pace of change that has occurred in the past and my feeling as to what we can expect to see in the near future.

The Program Evaluation Branch of the Comptroller General's Office has been in operation for two years of which I have been in the Branch for most of this time. When the Branch first started to monitor the activity of corporate-based evaluation units in government departments, there was only one evaluation study underway. Now we are looking at approximately 130 studies which relate to programs that cover off expenditures of about 13 billion dollars. This is a great deal of progress in a rather short period of time, although I have no illusions that all of these studies are, or will be, of good quality. Indeed, it seems likely to me that a number of these first studies will have to be redone at some point in time.

Even in retrospect, I know of no other way of getting the function "up and running". It is very difficult to go out and hire people that have ready-made skills in program evaluation. The only way is to recruit the best people you can and have them learn by doing. We are finding that, in a number of cases, it takes two to three studies before you get a credible, high quality product that can be used and acted on by the Deputy Minister.

It is going to take time. We are probably three to four years away from the point that we can really say that the vast majority of evaluation studies being done are good quality products. But we are getting there, and, as you can see, there is a fair amount of initiative and desire on the part of many people within the federal government to see that this function works and that it becomes an integral aspect of the overall management process.

Thank you.

ASSESSING THE QUALITY OF THE RESEARCH PROJECT

F. C. Commins,
Research Management Group,
Toronto, Ontario.

Abstract

This paper presents the concept that quality in and satisfaction with a research project cannot be ensured merely by carrying out the prescribed number of interviews or applying the correct techniques. There are additional requirements such as experience, intuition, and a careful blending of a number of other components, including the cooperation of the client, to produce "The right amount of surprise".

. . . . .

"You might wake up some morning to the sound of something moving past your window in the wind. And if you're quick enough to rise you'll catch the fleeting glimpse of someone's fading shadow..."

(Lind, 1966)

Good morning, everyone. It's my responsibility to talk to you for the next thirty minutes on the subject of evaluating marketing research projects.

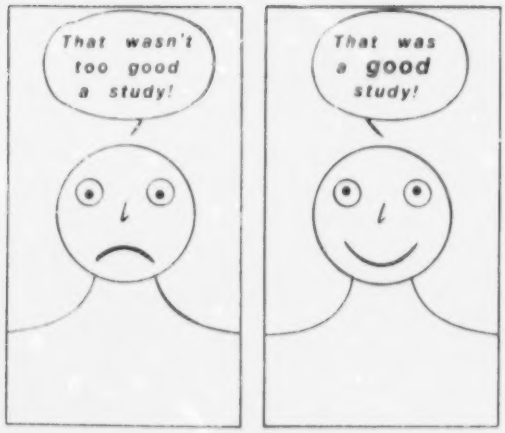
As you're probably aware, this Conference was originally scheduled to take place last Fall. Consequently, I've had over a year to think about my topic, and to discuss it with quite a few of my friends. On hearing the title of my paper, almost all of them suddenly remembered conflicting engagements for this week. I'm not sure how you feel, but "Assessing the Quality of the Research Project" didn't immediately strike me as being one of the more exciting issues of the day either.

What I'm going to try to do, however, is to look at the question from what I hope is a fresh perspective.

Why do we want to consider this particular subject today? We've just heard Jim Brophy of the Comptroller General's Office talk about evaluating Government programs (Brophy, 1982), and this same basic theme has been or will be addressed by several other Conference speakers.

If "evaluation" involves survey research of some sort - as it surely does - how is this work itself to be judged?

How, then, should we do this? In struggling over this speech, I kept coming back to one image... "the bad study" and "the good study".



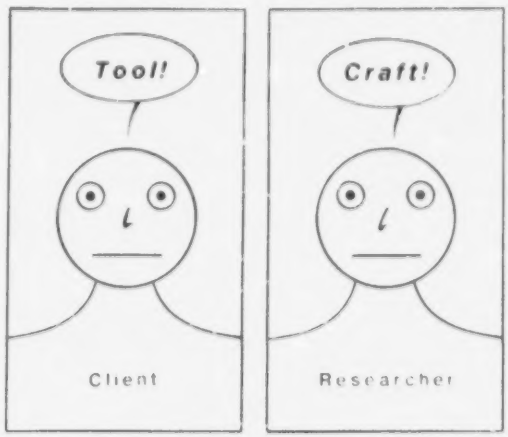
In essence, this seemed to sum up what I was trying to capture: the distinction between the outcome on the left versus the outcome on the right.

Moreover, in staring at these two characters, several other thoughts occurred to me as well. For instance, "Who are those guys, anyway?"

1. That is, who should be responsible for making this "good study"/"bad study" assessment?
2. Secondly, when should the project be assessed? Presumably, after it's been completed, but what are the implications of this timing?
3. Thirdly, on what criteria should an assessment be made...?
4. And, finally, what on earth can we possibly mean by "quality"?

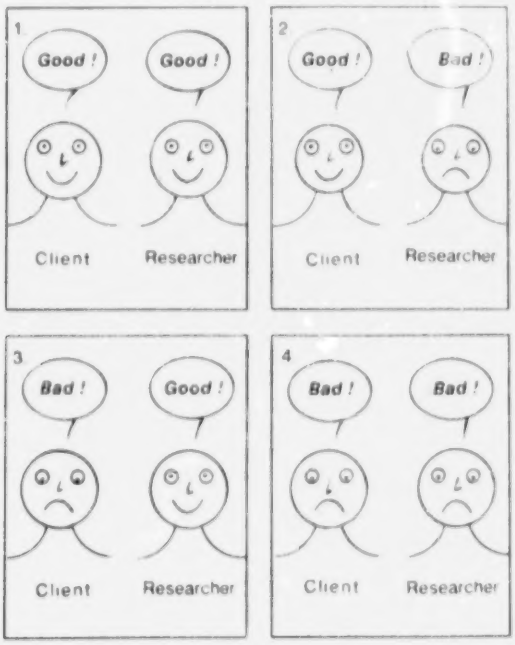
These are the issues that I'd like to try and address.

First of all, the question of who makes the assessment. In any research project, there are at least two principal players: the client and the researcher. And each of these two sees marketing research in a different context.



To the client, it's a tool; to the researcher, it's a craft. In this regard, marketing research is a lot like the creative process in advertising; from the client's point of view, this, too, is a tool, intended to fulfill a specific objective. The copywriter - or the researcher - accepts this need for a functional tool, yet has, in addition, a desire to have the design aesthetically and intellectually satisfying in its own right.

In consequence, if we return to my original image of the "good study" and the "bad study", it's evident that there can be conflicting assessments from the two "evaluators".



Outcome number one, in the northwest quadrant, is the result we're all striving for, while outcome number four, in the southeast, has, at least, the dubious advantage of consistency. But what of the other two scenarios, where we have contrasting opinions? Number two, in the northeast, is a rare occurence, I would hope, because it would virtually constitute fraud: a study that the client believes is a valid one, but that the researcher knows is on shaky ground. The result in the southwest corner is more common, I'm afraid: the "good" study that the client doesn't like for some reason.

And, in my opinion, these studies in Region Three must be regarded as failures, because I believe the client casts the deciding vote on "quality". I'll develop this point further a little later.

Now for my second question... When should the assessment of "research quality" be made? In practice, it's a two-stage process. In accepting the research proposal, the client is presumably making some statements about his perception of "research quality" - particularly if competitive proposals have been involved. Yet, in the end, it's probably only after the completion of the project that the final assessment of this elusive "quality" can be made.

This raises the issue of the nature of the research contract. Does the researcher simply agree to go through a certain process - to conduct a specified number of interviews, to tabulate them, to report them - or does he promise something more? This question is brought into sharpest focus for me in the case of qualitative research. Has the research contract been satisfactorily fulfilled when 32 qualified respondents have been recruited, when eight hours of discussion have taken place and a report free of typos has been produced?

Factors such as these are necessary but not sufficient to the completion of a satisfactory research project. But they are necessary; any firm that consistently fails to fulfill the research specs with respect to due dates, cost estimates and such "details" will have difficulty maintaining client relationships no matter how ingenious their study designs. From the client's perspective, failure to deliver the report on time is a clear, operational definition of "poor quality".

But what else is necessary?

It's been stated that the purpose of marketing research is to provide information that will assist in the decision-making process. Surely, then, this must be one of the most important criteria on which a project should be assessed.

I'm in agreement with the views expressed by Vince Barabba of Eastman Kodak, the opening speaker of this Conference.

Earlier this year, Mr. Barabba spoke of the market intelligence function of his employer.

> Market intelligence is held accountable to evaluate the impact information has had on the decision-making process. Instead of saying, from an evaluation point of view, 'How accurate were we or how precise?' as a traditional market researcher might, we have the responsibility of saying, 'How quickly did the information get into the decision-making process? How widespread was its utilization? And did it affect the decision, or would we have made the decision with or without the information?' In a word, did we make our objective to affect the decision-making process?
>
> (Barabba, 1982)

To repeat, I'm in complete agreement with this position.

Yet, surely we hope that marketing research not only affects the decision-making process, but affects it in the right direction. Here's another relevant quotation, this from an Editorial in the British **Journal of the Market Research Society**:

> It is easy to say that research which is not implemented is wasted, but besides making actionable recommendations research can also perform valuable roles as a ritual - it can clarify issues, delay overhasty decisions, encourage group involvement, enable more risky decisions to be taken by providing a scapegoat and so on.
>
> Unfortunately the same arguments could be advanced for methods of divination, such as those used by the Romans. If research is only used as a ritual its actual degree of accuracy ceases to be important. Of course it is still necessary that there should be a superficial appearance of accuracy - no doubt Roman priests spent even more time discussing how close the birds had to be before they constituted a valid augury than we do in discussing the level of response needed for an acceptable sample.
>
> (JMRS, 1981)

This notion of "accuracy" relates directly to the final question of the four that I raised at the outset of this paper. I would like to suggest that we should think of the marketing research process as "the search for the right answer" - the "bright, elusive butterfly" of my theme music.

Yet this perspective leads to the ultimate riddle of marketing research.

There is a Zen koan which asks "If a man is seeking an unknown destination, how will he know when he has reached it?" (I heard that on an old "Hawaii Five-o" rerun.)

We undertake survey research because there's something we don't know. Given that premise, how do we recognize "the right answer" when we have found it?

One difficulty is that occasionally when we go searching for right answers we find wrong answers - worse still, we don't identify them as such. As a friend of mine is fond of pointing out, survey research always produces facts, but sometimes they're "incorrect facts". And it's often very hard to tell the little buggers apart.

But surely the solution to this problem is obvious, you say. "Quality" research is what will produce "correct facts" rather than their misleading counterparts. One should simply apply "good research technique" to each study.

But is this really the answer? A synopsis of recommended practices from the Statistical Activities Secretariat on **Contracting Out Survey Research** (Statistics Canada, 1977) indicates that among the principal points which should be covered in an evaluation of a supplier's performance is "the quality of the work performed". The only difficulty is that they provide no suggestion as to how to assess this "quality" - which, I suppose, is one of the reasons that I'm speaking here today. (In fairness, the document implies that one should judge the final output against the "bid", in terms of costs, timing, controls, and so on. Yet, as I've suggested earlier, surely these criteria are simply a minimum.)

It was at this point that I decided that it might not be a bad idea to look up the meaning of "quality" in a dictionary. My Webster's defines "quality" as "the degree of excellence", an explanation that I didn't find all that helpful. What it did make me realize, however, is that "quality" is a very abstract concept, and that what's missing is the element of cost. In addition to "quality", one of the other principal points which Statistics Canada suggests should be covered in an evaluation of research should be "an assessment of value received for the expenditure". In fact, on consideration, I felt much more comfortable with "value" as the idea we were pursuing, and so I promptly revised the title of my paper, which now addressed the problem of assessing the value of the research project.

The same Webster's defines "value" as "the relative worth, utility or importance" of an item, and I think this is a much more relevant term. If marketing research is to make a worthwhile contribution to the decision-making process, it must do so at a cost that is not prohibitive.

Therefore, I would argue that "quality" or "value" in marketing research is achieved when we have as our objective: to find "the right answer" at the lowest possible cost.

This is precisely the view held by the President of the Treasury Board. Not long ago, Donald Johnston was quoted as saying:

> ...Through program evaluation, information is available both on questions on whether the right programs are being funded, and whether results are being obtained at least cost. In this sense, program evaluation provides a parallel to the role of the bottom line in the private sector.
>
> (Johnston, 1982)

If this perspective of "least cost" is appropriate for program evaluation, surely it should be extended to the process by which those evaluations are made.

This emphasis on "value" or cost is particularly relevant here in Canada. As I'm sure I don't have to point out to this audience, the accuracy of a given sample size is not related to the size of the universe from which it's drawn.

In consequence, if 2,000 interviews are required for a given study in the US, 2,000 interviews would be necessary in Canada as well.

But the cost of the Canadian study - generally about the same as that in the US - would have to come out of an overall program budget that is normally only one-tenth as large.

In Canada, in particular, therefore, it's often necessary to try to substitute ingenuity for money. The best solution is not to always rely on textbook definitions of "correct technique" and large sample sizes.

In advertising, it's been said that television networks don't charge any more to run good commercials than they do to run poor ones. Similarly, research firms don't charge any more to ask clever questions than they do to ask dumb ones.

Unless we can get our friends on Parliament Hill to repeal the laws of statistics, we're always going to be under pressure to come up with efficient research designs in Canada. The relatively high cost of conducting accurate research in this country can be a constraint, but it can also be a beneficial challenge. It helps break the mind set that the solution to any problem is to throw money at it. Just as in poetry, for example, where the rules of the sonnet can be a stimulating discipline, so too are we forced to be creative if we must come up with an effective research design with a cost ceiling of say, $10,000. In fact, given the very limited research budgets we sometimes have to work with, a better poetic analogy than the sonnet might be the haiku.

In sum, to achieve this "quality", this "value", I'm suggesting that we must not only find "the right answer", but we must do so without over-spending on methodology.

If, in order to address a given research problem, we recommend a study design that involves 4,000 personal interviews and three callbacks, we must feel that this will give us "the right answer". Yet, from the point of view of management's decision-making process, would we probably not have come to the same "right answer" if we had made only two callbacks? If we had completed only 3,000 interviews? Only 2,000 interviews?

It is the duty of the researcher, I believe, to trim the research design down as far as possible without compromising the

integrity of the study. This is a narrow wire to walk indeed, and I feel judgement and experience are all we really have to guide us. (For better or for worse, I've never known anyone who routinely applied Bayesian analysis to attempt to assess the net value of various research options.)

In thinking about this process of paring the research design down to its essentials, I'm reminded of a game we played on the beach as children. Sand was piled up and a stick placed on top. Each player had to remove some of the sand until one finally went too far and made the castle collapse.

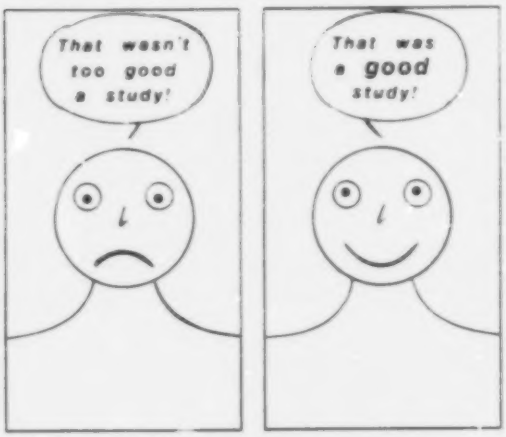
This is what we must do with the research design, but here the castle is invisible, the collapse unseen. How far can we go in holding the cost down to a reasonable level without turning "right answers" into "wrong answers"? Yet, to repeat, the solution is not to do 4,000 interviews on every study.

An editorial by Douglas Banik in the **Journal of Advertising Research** addressed this question of the search for the right answer.

> The concept of research itself is premised upon the assumption that we, as researchers, pursue the truth, even when the truth hurts. That's why integrity is the researcher's chief commodity... Can we really know truth? Of course not, no more than we can know the Platonic ideal. But we can get closer and closer. The fact is that when researchers give up pursuit of the truth, they give up their reason for being.
>
> (Banik, 1981)

So that's what "quality" comes down to, for me: the truth - which is simply another way of saying "the right answer."

And "value" is that "right answer" achieved at the lowest possible cost. How do we know for sure that we've found it? We don't, or we wouldn't have been conducting the study.



To return to one of my opening slides, I would suggest that we achieve the condition on the right - the "good study" - when two things happen: one objective, the other subjective.

For the objective criterion, I would argue for the "market intelligence" perspective of Eastman Kodak. Did the research actually influence the decision-making process?

For the subjective criterion, I would argue for a shared sense by the researcher and the client that they have learned something, that they truly understand the situation under investigation more than they did before conducting the research - and that as little money as possible was wasted in acquiring that learning. (This theme was developed very well a few years ago by John Coulson in an article on "how to Reduce Research Waste".)

> (Coulson, 1977)

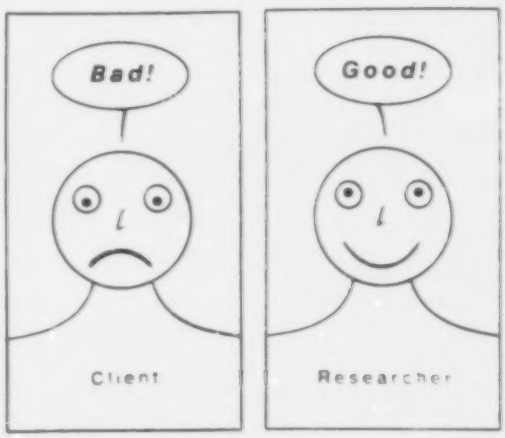
This sense of understanding is very subjective, but in my opinion it's the way most good practitioners and users of marketing research actually judge studies. The goal is always to achieve a new way of looking at the subject - which is also what I've tried to accomplish in this paper. William Wells once said that a good study contains just "the right amount of surprise". (Wells, 1975) and I can't think of a better phrase.

That "good study" feeling, that sense that "the right answer" has been found can come from quantitative or qualitative research, so I don't think the solution rests in sample size or in confidence intervals. The confidence must come from within, from experience, intuition and from techniques applied intelligently within the framework of a reasonable budget.

John May has suggested, again in the **British Journal**, that:

> The ... subject which more writers should address themselves to is what research is, rather than what it purports to be. The gap needs to be bridged between the grand logical "scientific method" definitions that abound in the text books and give the impression of "precision", "exactness" and "certainty", and the rather messy, intuitive and inexact practice that actually takes place.
>
> (May, 1981)

You'll have noticed, I'm sure, that I've carefully avoided talking about field validation, keypunch verification and other interesting stuff like that - things that most of the literature would equate with "quality" in marketing research. We all know these sorts of steps are necessary, but again they're not sufficient in themselves to ensure "the right answer". Moreover, it's not problems in these areas that produce what clients perceive to be "bad studies", in practice.



To return to another earlier slide, by my criteria this outcome would have to be assessed as a "bad study". The client is the umpire. In those instances where he feels unhappy with a study that the researcher thought was good, the fault most often lies with the report. If there is one single area where I think that marketing research can and should strive for an absolute - rather than a relative - improvement in "quality", it's in the standard of the reporting and presentation. In this instance, it's really true that "the mdium is the message".

I think of marketing research as a craft, even though I know management must use it as a tool. And, as with any craft, both the appeal and the frustration lies in the fact that, no matter how well you do it, it's never as good as it could be.

Yet what we should strive for, I believe, is the perspective of a North York shoemaker named Pete, quoted in an article on how Canadians feel abut their work. He said "The idea I go on is that I can fix shoes better this week than I could last week." I think if we can hold onto this attitude to our own work, the "quality" will take care of itself.

For me, the enjoyment and satisfaction I find in marketing research lies precisely in this search for the right answer, coupled with the knowledge that, in the end, we really have nothing but our intuition to tell us when we've found it.

And that's the thought I'd like to leave with you.

Don't be concerned, it will not harm you. It's only me pursuing something I'm not sure of. Across my dreams, with nets of wonder, I chase the bright, elusive butterfly of love.

(Lind, 1966)

May you all find your butterflies. Thank you.

References

Barak, D. (1981). "In Pursuit of Truth". **Journal of Advertising Research**, April 1981.

Barabba, V. (1982), quoted in "Research Beat" by Jack Honomichl, **Advertising Age**, April 19, 1982.

Brophy, J. (1982). "Evaluating Government Programs". **A Critical Look at Survey Research from Planning to Evaluation**, Proceedings of 1982 PMRS Statistics Canada Symposium.

Coulson, J.S. (1977). "Point of View: How To Reduce Research Waste". **Journal of Advertising Research**, October 1977.

Johnston, D. (1982), quoted in "Value-for-Money Auditing To Control Public Purse" by James J. MacDonnell, **The Globe and Mail**, July 13, 1982.

Journal of the Market Research Society (1981). Editorial, January 1981.

Lind, B. (1966). "Elusive Butterfly". United Artists Records Inc., Los Angeles, California, UAST - 10861, January 1966.

May, J. (1981). "Marketing Research: Illuminating Neglected Areas". **Journal of the Market Research Society**, July 1981.

Statistics Canada (1977). "Contracting Out Survey Research". Federal Statistical Activities Secretariat, Statistics Canada, October 1977.

Wells, W. (1975). "Psychographics: A Critical Review". **Journal of Marketing Research**, May 1975.

EVALUATING COMMUNICATIONS

Peter Hume,
Sigma Communications Research,
Toronto, Ontario.

Abstract

This paper describes a widely accepted set of principles for evaluating communications. It argues that advertisements which play on the emotions of readers/viewers are more effective than those which give people logical facts, and that pictorial images are more effective than text in conveying a message.

* * * * *

Ladies and Gentlemen:

The first part of my talk is for the you that likes to sleep nights, to keep your job and so on. The second part of the talk is for the you that wants to live dangerously.

The first part of my talk has been enthusiastically endorsed by twenty-two of the leading advertising agencies in the United States; the second part is still being debated within my own agency. (Actually, that's not fair: there is growing acceptance of much of what it stands for, especially among our creatives who have to live dangerously every day, but also like to sleep nights.)

The duality of the talk is an attempt to address the central conflict of the marketer's job: the balancing of risk and responsibility. We researchers have got to help resolve that conflict.

Let us try to make this all a little less abstract. Let's assume we all work for a company that wants to break into the coffee business; that it has a fine Brazilian blend that taste testing tells us is competitive with the leading brands. Without detailing the total strategy, let us assume that we need to make considerable impact with our advertising to encourage the trial that should lead to conversion and success.

How would you set about evaluating a testimonial campaign set in Rio, using a beautiful Brazilian woman and her suave, worldly beau, Ronald Biggs, the Great Train Robber who no longer worries about a job, certainly doesn't sleep nights, and who sips a lot of good coffee beside the pool of the Copacabana Palace?

Twenty-two leading US agencies come to our rescue. These agencies have agreed on the nine PACT (Positioning, Advertising, Copy Testing) principles of good copy research which I shall now detail in the interests of risk minimization and a coffee brand to build a dream on.

I've rearranged the order of the PACT principles to give them what seems to me to be better logic. At greater risk, I've also reworded them to help us better understand what they mean.

The first PACT principle says that before putting the Ronald Biggs commercial through its paces, we should have some model in our minds of how advertising works. If you are Chuck Chakrapani, your model may be something like Howard and Sheth's, complex and with arrows flying in all directions. Or it may merely hold that if advertising is to work it must (i) capture attention, (ii) say something relevant about the brand, (iii) and do this with sufficient interest and charm to (iv) influence the likelihood of purchasing our brand of coffee.

The second PACT principle says that any good test should be relevant to the specific objectives of the campaign. If a key objective of our Rio campaign is to create a buccaneering brand personality for the coffee, or to lead coffee aficionados to notice a particular nuance of its flavour, we had better find some way of building these into the test, such as brand personification or a taste test or even a product placement after the advertising has been exposed.

The third PACT principle says that we must decide in advance (Doug and Bob McKenzie would say a priori) what our action standards will be. Lever Brothers around the world hold that if any negative in an advertising test exceeds 15%, it must be rectified. This standard may not apply if you're researching a campaign to explain the validity of Inco's operation in Sudbury.

Like marriage vows, action standards should be agreed upon up front and meticulously observed. This is easier said than done, especially with multiple measures of effectiveness.

The fourth PACT principle holds that the test should reflect the subtleties of the target group that the advertising must reach out to an influence. If our coffee brand has been positioned against those users of the existing popular brands who feel that they are boringly domestic and lack mystique, we'd better find (disguised) ways of qualifying such people for the sample.

I suggest that we should always try to go beyond demographics to behavioural or better still, personality dimensions in the sample selection.

The fifth PACT principle simply says that the more finished the material, the better the test (and that if two pieces of advertising are being tested against each other we should try to ensure that they are both equally finished, or if you prefer, both equally unfinished). This is no great revelation until we remember that different degrees of finish effect different aspects of the test. Mary Jane Schlinger and my ex-colleague, Leila Green, who is Head of Creative Research at Leo Burnett in Chicago, have shown that while animatics are an adequate test of a commercial's capacity to communicate, they are a poor test of its ability to touch people emotionally.

The sixth PACT principle holds that any good test will provide a number of different measures of effectiveness, rather than one single "magic number". With tests like Schwerin, and in unskilled hands, Day-after-recall (DAR) too often acted as tow trucks for fine advertising which simply was not designed to work like Tide or Ivory's. (Procter and Gamble have repeatedly used DAR as part of their evaluation procedure for many years but one can only believe that they use more than the "related recall" magic number.)

Joe Plummer of Young & Rubicam has argued not just for a multiplicity of measures in one test but a multiplicity of different tests, on the grounds that no one test is sensitive to all that we are trying to assess.

Our agency joined with J. Walter Thompson and Warner Lambert to sponsor a Queen's University study into what is known about the factors that influence DAR. We've learned a great deal about what it can and cannot do for our clients' commercials, and how to read the results it gives. We would refer you to Dr. Steve Arnold at Queen's for further details.

As to the measures (of effectiveness) we should include and, remembering our earlier model of advertising, we may want to measure

Impact
Communication
Empathy
Persuasion

with some diagnostic questions to help pinpoint the reasons for a good or bad performance on each aspect of the test.

The next PACT principle says that we should ask ourselves whether multiple exposures of the material are important.

Herb Krugman in a celebrated piece of work entitled "How much is enough?" argued that there are three psychologically significant responses to any new commercial. He says people respond with:

1. What is it?
2. What of it?
3. What about one?

So we should attempt to arrange for three showings of any new commercial - though this must be done in a way which does does not seem forced.

Perhaps we should also attempt to simulate the total campaign - television, magazines and radio, where these apply.

The second-to-last PACT principle argues for controls in good copy testing - the use of experimental procedures such as matched samples to help control for the background "noise" that can easily influence the results more than advertising differences. (Though this is difficult to acknowledge, advertising, which is our obsession, is no big deal to consumers, and often what we are dealing with is wisps of meaning and feeling as a result of seeing the material, particularly in the short term.)

There are many other kinds of control: alternating the order of exposure of two commercials, but the practicalities of the real world often make big samples and accurate matching difficult. These difficulties throw many marketers back on norms, the averages of many other people's tests, not the ideal given the uniqueness of what one is often attempting to do.

Another important control in Canada is the including of several geographic regions in any important test. My introduction to this was to follow the testing by Goldfarb of the Unity Office Constitution Campaign from the East Coast across to Vancouver. I couldn't believe how differently it was received in each city. A British researcher said he felt that the regional differences in a test we did in Quebec, Ontario and Alberta were due to an aberration in the way the electronic ratings were administered. Not so. The diagnostics told us that they were due to regional differences in headspace. The test was for a major oil company.

Finally, the nineth of the PACT principles relates to the reliability and validity of the testing procedure. In simple terms, reliability is the extent to which repeated testing of the same material will give substantially the same results. The so-called test retest reliability measure. This is a cornerstone requirement often neglected by test constructors. DAR proved to be rather unreliable but at least it has been subjected to some of this kind of scrutiny.

Validity is the measure of how well the test measures what it says it does, and how relevant this is to what the advertising has to achieve.

Shirley Young's attack on DAR centred on the fact that she could find little evidence that the DAR scores were related to the commercial's performance in the marketplace. It is the most neglected criterion in advertising testing and certainly contributes to the rather meagre understanding we have of how advertising really works.

The ideal measure of validity would be the extent to which the test results can be used to predict sales of the brand in the marketplace. After all, advertising is, in the final analysis, intended to ring the cash register. But all manner of nonadvertising factors enter into the equation. Which means that we must use more limited validation studies, like checking on the extent to which results from one test correspond with another.

These principles will not be new to you but are difficult to put into practice. However, if we fail to observe them, we are in danger of turning copy testing (and ultimately, advertising) into daylight robbery.

Which brings me to the part of the paper that will appeal to that part of you that wants to live dangerously!

The topic of this half is evaluating the emotional response to advertising, which is the source of much of its real power. I'm going to argue that much of this comes from subtle nuances, little twists, that we too often fail to measure adequately. Bill Bernbach, when asked about storyboard testing in Paris last year, said: "How do you storyboard a smile when the sweet sadness of that smile might be the whole campaign?"

Given that many of you are from Ottawa, I'd like to use an example, possibly apocryphal, from the world of politics to demonstrate that a more indirect approach to communications can work more powerfully than a more direct approach.

The example relates to Giscard D'Estagne campaigning to become the Premier of France. Given his politics, personal wealth and aristocratic style, the opposition parties decided they would attack him on the grounds of being elitist and out of touch with the real needs of France. This was said over and over again by the opposition candidates, the leftist media, etc., yet the polls moved steadily in his favour.

Close to the election, he agreed to a televised "Meet the Press" session at which the opposition media railed away at him again. One young woman representing a left-of-centre newspaper said nothing until close to the end of the session when she said, "Monsieur, I'd like to ask just one question. What is the price of a Metro ticket?" Giscard reportedly looked startled and then guessed a price that had not applied for ten years. His polls dipped and he almost lost the election. The questioner was using the same strategy but the little twist made a world of difference in terms of emotional response.

Richard Nixon's early campaigning was hampered less by the many articles about how ambitious and expedient he was than by the oblique line "Would you buy a used car from this man?"

In the last Ontario elections, a province that has known better times, the Bill Davis government responded to Stuart Smith's direct attack on the Conservatives' poor management of the economy and the number of young people who were being forced to look elsewhere for jobs, not by explaining anything, but with an advertising jingle that urged people to "Keep the promise", whatever that meant.

The Progressive Conservatives in Ontario appear to favour inference and emotional suggestion, even in times when people are indeed losing sleep worrying about their jobs. The "Ontario. Preserve it. Conserve it." advertising, using idyllic soft focus shots of the province's scenery, is ostensibly about the environment, but many believe that it "rubs off" subtly on the government of the day. By contract, much Federal Government advertising seems more explicit, is possibly more responsible, but may not match the emotional power of the more oblique campaigns we have discussed.

Even in these stressful times when consumers and voters are being more tough-minded, it may still be true to say that it's not what a politician says, but how he looks saying it, that matters.

Which leads into a discussion of the different ways in which words and pictures work. There is a lot of evidence that the left side of the brain is concerned with our ability to use words and the right side of the brain is involved with our processing of picture images, with music, and with the emotional side of our makeup.

In our testing of communications, we find that pictures and music have an immediacy of feeling which is not matched by the more plodding and mundane logic of the accompanying text.

There is even some support for this from the work done by McGill's great brain surgeon, Wilder Penfield, who did many brain operations under conditions of local anaesthesia and found that each time he exactrically stimulated particular points on the cortext, the patient remembered long forgotten incidents together with how he/she felt at the time. Memory may file not just facts but feelings.

Why do we continue to skew our communications testing to the verbal, (left brain) aspects of the advertising? The PACT acronym betrays this bias in that CT stands for Copy Testing. Copy is the written, verbal part of advertising, which in an age of broadcast may be a minor part of the experience that is advertising.

If you go back to the first part of my talk, and you are all well-educated left-brain types, what do you remember most vividly? The nine PACT principles or Ronald Biggs and the girl from Ipanema sipping coffee beside the pool of the Copacabana Palace?

Of course, words can be made to work, with feeling. The words you remember from the film "Extra Terrestrial" are, I'll bet, "E.T., phone home." Think of the brilliantly round-about way Steven Spielberg makes us feel good in a recession. By making us cry for the plight of a loathsome little creature from who the hell knows where! Certainly, he understands that emotion is everything, and that indirectness is emotionally more powerful than the simple facts.

Ronald Biggs for Corcovado Coffee would stand little chance of surviving most of the testing we now use. Yet he is a potentially powerful right-brain property. Especially if the commercial were undeniably Brazilian in character and he was filmed as a real person, welcoming the chance to introduce us to something that he has discovered there and wants us to share.

Let's look at one or two more right brain-oriented techniques for each of the key stages in the development of a campaign.

(i) Planning Strategy Stage. While finding out about the key benefits of the product category and the extent to which our brand delivers them, let us also take time to explore the brand's character, its "emotional equity", using oblique techniques such as brand personification, lifestyle picture sorting with questions to help classify respondents more richly than demographics make possible. If you are developing a strategy to "explain" soft drinks to mothers with children, try using a question such as "How many glasses of soft drink do you feel that a 10-year-old child should have in a week?" Most strategies fail to challenge and excite our creative people. They are too literal.

(ii) Creative Development Stage. In the quest for an idea which meets the strategic objectives and has the power to move people, try using the "living" ideas your creative people come up with rather than bland concept statements. Let creatives "talk" their ideas through in focus groups or one-on-one interviews or using VTR filmed "human storyboard". We find this is so much closer to the intended commercial and, though purists would argue that the presenter looms too large in such a test, we've found it helps creatives to work and rework the clay. It can give them more "feel" than anything else we know.

(iii) Execution Testing Stage. At the more finished stage, perhaps using an animatic, a pilot commercial or a photomatic, we try to cover the four performance factors described earlier in the test. We use a clutter approach to check not only impact, intrusiveness, but to see how the commercial performs when people are not set to watch it 20:20. Which they seldom are in the real world. Most of the questioning focus is not on the commercial, but on what it seems to be doing for the brand.

We might also wish to consider the latest eye cameras, such as the portable Telcom models, which can show not just which zone a person is looking at and for how long, but which line of copy in the ad or which element on the television screen is being viewed.

We also like the Clucas type of question in such a test: "What went through your mind?"

(iv) Exposure Stage. With strongly emotive advertising we are looking to next-day replaying of a group of commercials using a spare cable channel, and a telephone interview which commercials were seen and how consumers felt about them. As a right-brain refinement on DAR, we welcome the work done by ASI in Los Angeles using a next-day replay of commercials over cable for "recognition" testing. This recognition approach reportedly gives 60-70% higher scores than traditional DAR

recall for commercials that are more dependent on the feelings pictures than on words. Where this is not a factor, we would use DAR with more control than in the past. Testing within a feature film can make for 8-9% higher scores than if the commercial goes out in a low interest sitcom.

(v) **Tracking Stage**: While we believe the main focus of tracking should be to measure the job the campaign has done for the brand, we would argue that the advertising questions are an important adjunct to this. If television is an important part of the campaign we like to use some visual aids: frames from the commercials to avoid the problems of trying to access right brain impressions with left brain recall questions. (If the telephone is used, try using brief descriptions of the commercials.) Ask people who remember the advertising to tell you how they feel about it to help us design more empathetic commercials in the future. With remote controls we are entering the era of the "Invited Commercial" and while development research bears the greatest responsibility for this, the tracking can help too.

What this inevitably very speculative second section adds up to is a profound belief that while advertising does many things, its most important job is making people feel good about the brand, government policy, the political candidate, or whatever.

The PACT principles will help us rigorously test for this but we may also have to use techniques which sacrifice some rigour for relevance. Which help us come to terms with the subtle things that people hear with their inner ear and what this makes them feel about an obscure brand of coffee presented by a famous Train Robber.

WHAT LIES BEYOND THE HORIZON?

Mark Lovell, Directeur general,
Groupe Innova Inc.,
Montréal, Québec.

First, we should define the horizon. This is whatever seems to be the practical set of limitations that controls personal or corporate development. Recession provides limitations of a kind: it discourages many companies and government departments from spending on research on a scale that corresponds to that of a growth industry, an industry in which one is prepared to invest for the future. Other limitations are psychological, however, not external factors. Under-investment in marketing research is a chronic problem, ensuring that the average problem is addressed by methods that more properly belong to an earlier era. The psychological reasoning behind this can be expressed as two basic convictions that run right through the industry:

(i) That the trained human mind is the key element in all phases of a research project: any introduction of new equipment that involves another mind, or another kind of training is suspect and resented.

(ii) That the development of experience in particular techniques is too important a matter to be jettisoned in favour of developing new techniques involving new technology.

These factors put the average research company (and many a research buyer, too) in a frame of mind that accepts innovation only at the level of interpretation, ensuring that the means of data collection and analysis remain fixed, restricted to a number of well-thumbed pages in a procedures manual.

Both these limitations, the economic and the psychological, contrive to keep marketing research in a state where only lip service is paid to progress. To be "leading edge", either in hardware or in software, is in reality seen as straying beyond the boundaries of good sense.

There are many changes that would lie within our grasp if these horizons were less restrictive. In the end, the marketing research industry will probably be forced to come to terms with them, by impatient groups of research buyers.

Most research is either strategic or reactive. It may seem to be time to mount a re-appraisal study of a particular market. Or something happens - falling sales, a campaign change, competitive activity, etc. - to force a re-visit, from a particular point of view. It is still relatively uncommon for a company to have a basic information system running continuously, or up-dated regularly. This allows market planning to be kept under constant review, and for accurate modelling exercises to test the likely effects of strategic or tactical changes. The advantages are clear. Detection of changes in trend, or of areas which are bucking the trend can be immediate, and corrective action can be focussed on these things. Similarly, it provides a ready-made testing ground for any manipulation of marketing variables - whether of introducing a new variety, doubling trade or consumer spending, or phasing it out. Research becomes an on-going operation, to which you plug in from time to time, rather than a new step that you take when circumstances make it seem necessary.

The mechanisms for continuous research procedures have been with us for a long time. Easier, cheaper and more convenient ways of up-dating, organizing and accessing the data have been developing more slowly. But they are hardly new. Incorporating them into ordinary research thinking is what takes the time.

Let us consider a simple example of what I mean. Two companies are engaged in the same business, on the same scale, and with the same willingness to find out what they need to do in marketing, and to take the necessary action. Let us further assume that one of them, Company A, is cast in a more traditional mold, and is more conscious of the current horizons of marketing research than of what may lie beyond them.

Both companies receive the same information on sales, on a national basis. Both companies keep the data in a memory store attached to a computer. But Company A locks it away in a department called "Sales Data". Company B has the information permanently available to its executive teams, who can make use of these advantages:

- Terminal at their disposal
- Training on terminal use
- Simple programs for accessing, re-organizing, and making "What-if" calculations
- Up-dates on new software and its uses
- Consultants for specific help or more complex applications
- Links with data in other computers - e.g. Statistics Canada population or trade figures

There is a comparison of what then happens at Company A and Company B. Note that the functions of marketing research and marketing are beginning to merge together in Company B. Does this sound more like a threat, or an opportunity for greater efficiency in decision-taking? Depending on your answer, the horizon is either rigidly fixed (in the case of perceived threat) or it is more flexible.

	Company A	Company B
Symptom	Falling sales in Moose Jaw, reported by an alert regional sales manager	Regular read-outs indicate falling sales in several cities, including Moose Jaw
Procedures	Discussion of possible reasons with sales staff, research Discussion of possible research to investigate problem As problem is observed becoming larger, need for research increases, arguments about scale, location, purpose A research proposal is prepared, submitted, discussed, revised Ad hoc research begins	Sales data is examined to determine which variables constitute the most to the incidence of falling sales, main problems identified Effects of corrective action are investigated by altering values of controllable variables in the territory concerned, effects of different levels of corrective action are then compared Decision taken

This example could have dealt with consumer information - on awareness, penetration, repurchase patterns, image, etc. - just as much as with sales data. In fact, the same hardware, and the same principle of software availability can accommodate both types of data, and probably more besides.

What is needed is an attitude towards investment in the way that one is being informed, and towards organizing the company thinking into sharing out was is available, rather than compartmentalizing it. The pay-off is in action time, in a beter basis for decisions, and, in general, preparedness vis a vis market change.

There are important changes here in the nature of the research manager's function, and in the kind of services that an outside supplier might usefully offer.

The research manager at Company B can no longer keep his expertise in a black box, from which conclusions emerge. He is playing his hand of bridge with the cards face upwards on the table. He has to be that much more capable with the technology than the others, he has to anticipate deficiencies in the system or possible new applications before they become obvious to everyone else. As regards the data coming in, he has to prowl around, examining quality and accuracy, and he has to re-appraise policy on storage. All this is required of him as well as the ability to scrutinize the methodology of data collecting services to say nothing of having his own views on what the data implies for the brand groups. It's a challenging assignment.

On the supplier side, there will be two crucial things to do:

(1) understand what is going on among the more sophiscated research users, and be able to compare their potential, and to discuss their input requirements.

(2) be prepared to function more as a consultant on an on-going basis, helping clients to derive the maximum usefulness from continuous or stored data, as opposed to concentrating on ad hoc surveys.

This, too, is challenging. Obviously I am talking about changes in emphasis and degree of involvement, rather than 180 degree turns. But the less adaptable researchers will simply lose business.

There are plenty of other items that might be called 'over the horizon' that people are still unwilling to come to terms with. In fact, they are here already. But since they are inconvenient, since they interrupt established marketing thinking, and research practice, they are largely ignored.

(a) The electronic approach to data collection. This has begun, but it is still very minor in Canada. With the increase in 'No-go' areas, and the worsening economics of conventional, labour-intensive field forces, it must increase.

(b) Household fragmentation is here to stay. Singles are hard to interview, hard to ascribe to a shopping pattern. But they, and unofficial double-households are increasing in importance. New ways of building them into data collection have to be developed.

(c) Broadcasting is becoming narrow casting. General interest media are sick. The fine-tuning of media selection requires a much more innovative approach in the future, with particular attention to special interest categories.

The methods for many of these things exist, or could be made to exist quite easily. But so long as the investment and the psychological horizons remain in force, they will remain distant.

MARKETING RESEARCH - THE SEVEN DEADLY SINS

Peter T. Zarry, Chairman,
Advertising Management Group,
Ottawa, Ontario

Mr. Chairman, Ladies and Gentlemen:

I have a feeling that you truly are happy, even perhaps delighted to see me to-day - not for what I might say or what expertise I may have or how witty I may be, but rather because I'm the last speaker you are going to be exposed to at this conference.

This conference has had a fully packed schedule, loaded with heavy topics, riddled with expert speakers and chock full of "food for thought". Now it's time to relax. In the next twenty minutes, I'm going to offer you one man's opinion of what I believe are the Seven Deadly Sins in Market Research. Actually, using the original seven deadly sins (pride, covetness, lust, anger, gluttony, envy and sloth) couched with examples in the market research area in itself could be an interesting speech. However to-day, I will propose my own list - make up your own list and see how they compare.

1. **First Sin - Forgetting that the role of Market research is not to make decisions.**

This is probably the most often stated truism and at the same time is the most violated principle in the research area. The real role of market research is to gain sight in consumer behaviour and attitudes. It should rarely be considered as a decision making component in the marketing process. With all respect to the MR practitioners in the audience, I would even suggest that too much respect is given than is due to the process ("it's been researched" or "research tells us" are the magic blankets that whisk away all of our problems and concerns).

2. **Second Sin - Spending too little time between supplier and buyer to define the basic research task to be accomplished.**

What information is it that we really want to obtain abd how should we do it? This is often very time consuming requiring that rare commodity called disciplined thinking. More often than not, we revert to the "recipe" approach which is great for making brownies but hardly suffices for good research. Research is not a continually repetitive process. We must constantly ask what we need and why we need it. A great deal of research to-day tends to be repetitive standard fare (right from the "recipe book") and totally lacks creative input.

3. **Sin Three - Failure to avoid pre-judgement on expected results.**

This is an extremely dangerous sin because of its penetrating bias which seeps into all parts of the research process. Pre-judgement (the sincerest form of self flattery) can diabolically influence problem definition, objective setting, research design (even tabulation design) and worst of all, influence attitudes on evaluation. Pre-judgement is a sport, like the NFL, which should go out on strike in perpetuity. Watch for pre-judgement verification masked in a coat of budget restrictions.

4. **Sin Four - Penalizing creativity in the tendering process.**

Buying research is not buying bricks. One of the most reprehensible crimes committed to-day in marketing research is preventing the development of a great new approach to information gathering because of the damnable concept of lowest quote in order to obtain the assignment. Let's never lose our perspectives on percentages spent on research versus % spent in media (in advertising) or the cost of launching an ineffective major program. "Penny wise-pound foolish" is all too prevalent in market research to-day (incidentally, the opposite can often be problematical also).

5. **Sin Five - Accumulating information that is not actionable or is redundant.**

Information accumulation is expensive and not being able to use insights gained is sinful waste. Again, this goes back to our basic principle of clearly defining what we are searching for. The question that must be asked (and answered specifically) is: what are we going to do with the information once obtained? And an unacceptable answer is that the information will be "interesting". Further basic questions must be addressed such as: how really important is increasing accuracy by larger sample size - or are these recommendations of larger samples simply a method for the analyst to escape from the basic intense analysis that must be done to ferret insights and trends? What is the cost of this added information versus improved accuracy?

6. **Sin Six - Falling into the trap of becoming a purist statistician instead of a market research interpreter.**

Research techniques and analytical tools have come a long way in the last 20 years - we now have multivariate analysis, computer perceptual mapping etc. and I could go on. Are we attacking MR with the same mentality as Mt. Everest climbers and utilising techniques simple because they are there. I suggest that often we have a tendency to make issues much more complicated and complex than the consumer makes it because of our new research "toys" which are just begging to be used and will place the users in "avant garde" posture. We are prone to manufacture "shadings" that are realistically immaterial in the basic decision process.

7. **Sin Seven - Transmitting bad information (either deliberate or unintentional) and passing it off as valid research.**

I don't have to spend time on the "please the client" syndrome. We all know there are many methods for market researching any problem and I know I'll have great difficulty in getting even 2 of you in the audience to agree on any one particular method. But are we even doing a greater disservice when we force an

inappropriate technique (because of our familiarity with it or a vested financial interest) when a better or simpler method is available. Let's stop getting complex answers to simple problems. We are constantly exposed to the danger of assuming a behavioral response based on attitudinal response questionnaires. The GIGO principle in computers is equally valid in market research - bad briefing leads to bad objective formulation leads to bad design leads to bad analysis.

These are my choice for the Seven Deadly Sins in Marketing Research. I'm sure that you have others that you feel should be on the list or some that should supplant some that I have included. If you have any that you feel particularly strong about, please give me a call at 995-1427 and I'll start compiling the "great sin list in the sky".

Thank you.

Z - 126B
C.2.

LES DEBATS DU SYMPOSIUM

Regard critique sur la recherche par voie d'enquetes de la planification à l'évaluation

Sous le parrainage de la Société professionnelle de recherche en marketing et de Statistique Canada

Les 27, 28 et 29 septembre 1983 au Centre de conférences du gouvernement du Canada, Ottawa (Ontario), Canada

Canada

Les débats du symposium

Regard critique sur la recherche par voie d'enquêtes de la planification à l'évaluation

Sous le parrainage de la Société professionnelle de recherche en marketing et de Statistique Canada

Les 27, 28 et 29 septembre 1982 au Centre de conférences du gouvernement du Canada, Ottawa (Ontario), Canada

Avant-propos

Le présent Symposium avait pour objet, comme son titre l'indique, de « scruter » les procédures associées à la planification, à l'évaluation et à l'application de la recherche d'enquête. Voilà qui définit parfaitement nos buts mais qui passe sous silence les raisons sous-jacentes justifiant et motivant la planification et l'élaboration du présent programme. Cette question mérite qu'on s'y attarde un peu.

La racine latine des mots « chercher » et « recherche » est « circare » signifiant « aller autour » et évoquant la circularité. Tous ne connaissent pas la racine latine de ces mots mais savent certainement ce que le processus de recherche suppose. En tant que chercheurs, nous gagnons notre vie chaque fois en « allant autour », c'est-à-dire en examinant et en scrutant les questions et les problèmes qui nous occupent. À l'occasion de ce symposium, nous nous sommes penchés sur la recherche d'enquête, autrement dit nous avons « exploré d'un œil critique ». Nous avons agi ainsi dans l'espoir que l'examen des concepts, le partage des idées et le dialogue renforceraient non seulement la discipline au centre de ce symposium mais également, peut-être, ceux qui y ont participé.

T. S. Eliot a écrit un quatrain qu'on pourrait utiliser pour exprimer encore mieux notre dessein :

Et à la fin de nos recherches
Nous nous retrouverons au point de départ
Et ouvrirons les yeux pour la première fois.

Au-delà de ses possibilités d'introspection critique, le symposium d'Ottawa avait une dimension supplémentaire qu'il devait uniquement à sa nature d'entreprise conjointe. Il a donné aux participants venant du grand public et du secteur privé l'occasion d'entendre des points de vue parallactiques, c'est-à-dire d'examiner des questions d'intérêt sous des angles différents. Nous espérons que l'occasion ainsi offerte, conjuguée à la diversité des antécédents des participants, permettrait l'union féconde des idées et des points de vue. À en juger par les réactions au symposium, nous pensons y avoir réussi assez bien.

Néanmoins, malgré toutes les bonnes intentions du monde, aucun de nos objectifs n'aurait jamais pu être atteint sans l'excellence des documents présentés et des exposés. Nous exprimons nos sincères remerciements à tous les conférenciers pour leur précieuse contribution.

Merci également à ceux qui ont présidé les activités et aux délégués qui ont contribué à faire de ce symposium un événement qui en a valu la peine.

Pour terminer, nous voulons citer encore une fois T. S. Eliot qui exprime bien, dans la première ligne de son quatrain, la façon dont nous envisageons l'avenir :

Nous devrons continuer de chercher

D.W. (Ted) Keller
Comité organisateur

Comité organisateur

Statistique Canada — Merv McCamon, Ed Wilhelm

S.P.R.M. — D.W. (Ted) Keller, (D'Arcy MacManus & Masius Ltd.)
Alastair Lynn, (Consumer Contact Ltd.)

Tables des Matières

Page

Allocution de Bienvenue. President de la societe professionnelle de recherche en marketing.
Philip H. Maynard 7

Allocution de Bienvenue. Statisticien en chef du Canada
Martin B. Wilk 12

Documentations

L'utilisation des connaissances au service de la prise de decision
Vincent P. Barabba 13

Le rôle de l'etude de marche dans la planification et l'evaluation
G. Chiasson 23

Planification du programme de recherche
John Day 26

Recherches pour le compte de la direction des affaires publiques: le point de vue d'un utilisateur
Cedric Jennings 30

L'achat d'etudes de marche - Le point de vue du fournisseur
Marilyn Sandler 36

Options en matiere de methodologie
Peter Atkinson 42

Le plan de sondage: Faire les bons choix
Allen R. Gower 50

Ateliers

Les progrès dans le domaine de la collecte des donnees - l'interview automatisee
Gill Humphreys 55

Considérations sur la conception et l'utilisation des enquêtes - de la planification à l'evaluation
Madhu Joshi 57

L'analyse des donnees et la statistique
Chuck Chakrapani 59

L'analyse des donnees - un choix implicite des la conception d'une enquête
Ruth M. Heron 62

Documentations (fin)

L'évaluation des programmes gouvernementaux
Jim Brophy 65

L'évaluation qualitative du projet d'étude
F.C. Commins 70

Techniques de mesure des communications
Peter Hume 75

Qu'y a-t-il au delà de l'horizon?
Mark Lovell 79

Les sept péchés capitaux de l'étude de marché
Peter T. Zarry 81

ALLOCUTION DE BIENVENUE PRESIDENT DE LA SOCIETE PROFESSIONNELLE DE RECHERCHE EN MARKETING

M. Philip H. Maynard,
President de C.A. Research Ltd.,
Toronto, Ontario.

Mesdames et Messieurs

J'ai l'honneur de vous accueillir au deuxieme colloque organise sous l'egide de la S.P.R.M. et de Statistique Canada.

Je suis très heureux que nous ayons réussi à renouveler cette collaboration, et je compte bien que nous repeterons souvent l'experience.

Car notre profession et, en particulier, notre association professionnelle ont grand besoin des echanges d'idees que suscite toujours un colloque comme celui-ci. Rien ne peut elargir davantage nos horizons ou, à tout le moins, nous aider à nous connaitre mieux les uns les autres.

Pour ma part, je suis un fervent partisan de cette forme de cooperation, non seulement avec Statistique Canada et d'autres organismes de recherche, mais egalement avec d'autres associations de marketing comme l'A.M.A. Je m'en expliquerai plus longuement tout à l'heure.

Quelques observations sur le theme du colloque

Vu le peu de temps dont je dispose, je dois me contenter de soulever quelques questions importantes, qui nous concernent tous, en esperant que les autres conferenciers en traiteront de façon plus approfondie et qui sait? y apporteront des solutions.

Sinon, il nous faudra bien poursuivre le debat une autre fois.

Nous sommes conviés aujourd'hui à faire la critique des recherches effectuees dans le cadre d'un sondage, de la preparation à l'evaluation.

Bref, à effectuer un "**retour aux sources**", pour reprendre les mots de Ted Keller.

- Le sujet serait crucial, meme dans le meilleur des mondes, mais il acquiert une importance accrue en cette epoque de troubles economiques sans precedent depuis la **recession** des annees trente.

  Nous sommes peut-être à l'aube d'une revolution dans le domaine de la collecte et de l'analyse des donnees, mais avant de nous y lancer tête baissée, il serait prudent de reexaminer les grands principes de notre profession.

  Le secteur de la recherche n'a pas ete epargne par la recession, même si certaines entreprises et certains domaines apparaissent encore prosperes.

  Mais la baisse des taux d'interêt nous permet d'esperer que l'economie sortira bientôt du tunnel et amorcera un leger redressement.

  Le moment est donc ideal pour faire le point de notre situation et preparer un prudent programme d'expansion.

- Le choix d'Ottawa pour tenir ce colloque me parait tout à fait approprie, etant donne le deplacement fondamental des ressources du **privé** au **public**.

  Deja ancienne, cette tendance est sans doute irreversible et elle semble même s'accentuer depuis quelque temps, non seulement dans le domaine de la recherche en marketing et de la publicite, mais de façon generale.

Mais parlons un peu de la recession: il faut bien reconnaitre qu'elle n'a pas eu pour nous que des mauvais côtes.

Ainsi, elle a probablement accelere notre penetration du marche, et ce pour deux raisons.

1. Le secteur privé a encaisse un dur coup psychologique et sera desormais moins enclin à "foncer à l'aveuglette".

   Cette prudence ne durera peut-être pas, mais il me parait plus plausible qu'elle s'ancre profondement dans le processus decisionnel.

   Pour toute une generation de cadres superieurs et moyens, l'actuelle recession a ete la premiere experience personnelle qui pouvait s'apparenter à la crise des annees trente.

   Du coup, ces hommes et ces femmes eleves dans le cocon de la securite sociale ont redecouvert certaines "vertus traditionnelles".

2. La concurrence s'aiguisant, chaque producteur doit **raffiner** davantage ses strategies de marketing pour seulement conserver sa part du marche.

Dans de telles circonstances, la tentation est forte de se retrancher sur ses positions, de verrouiller les portes et d'attendre que l'orage passe. Face à l'adversite, beaucoup ont le reflexe de se **replier** sur eux-mêmes.

Grave erreur! Il faut au contraire jouer la carte du **dynamisme**, certes tempere de prudence, dans toutes nos analyses et nos actions. Nous devons miser à la fois sur l'**audace** et sur la **rigueur**.

J'espere que nos conferenciers feront tous preuve de dynamisme et relegueront aux oubliettes la timidite dont je viens de parler. Nous avons un long chemin à parcourir. Je ne saurais imaginer de meilleure façon de commencer que par ce retour aux sources que nous nous proposons de faire.

Le sujet n'est peut-être pas tres passionnant, mais c'est surement le plus important que nous puissions traiter.

- Pour l'interêt, rien ne vaut une discussion des progres technologiques, mais n'oublions pas que beaucoup de ces techniques deviennent vite accessoires, quand elles ne sont pas purement et simplement mises au rancart.

- Les grands principes de la recherche en marketing restent encore valides après des annees d'application. Ils ont passe haut la main l'epreuve la plus difficile, celle du temps. Sans pour autant nous fermer aux influences externes et aux techniques nouvelles, ne les balayons pas trop vite.

Une critique constructive

Le mot-clé de notre thème est **critique**.

Oui, faisons la critique de notre travail. Mais, de grâce, une critique utile. Dénigrer ses pairs n'a jamais servi à rien sinon à ruiner des efforts très valables.

Notre analyse doit avoir des objectifs très précis:

a) vérifier la valeur des hypothèses sur lesquelles nous fondons nos travaux actuels;

b) proposer ou au moins chercher des solutions aux problèmes qui naîtront de la première démarche.

La phrase thème que j'ai citée tout à l'heure peut en fait s'entendre dans deux sens différents.

Le Robert a deux entrées pour le terme "critique". La première dit ceci:

> qui a rapport à une crise; qui décide du sort de quelqu'un ou se produit un changement important (d'état, par exemple); "masse critique": masse minimale de matière fissile nécessaire à une réaction nucléaire en chaîne.

la seconde:

> qui décide de la valeur des qualités et des défauts des ouvrages de l'esprit; qui examine la valeur logique d'une assertion; qui n'accepte aucune assertion sans s'interroger d'abord sur sa valeur.

Notre objectif est sûrement de décider de la valeur des qualités et des défauts de notre ouvrage. Et s'il serait peut-être exagéré de parler de **crise** dans notre profession, il nous faut néanmoins reconnaître que nous approchons d'un important "changement d'état" (d'un tournant, si vous préférez). Quant à savoir s'il s'ensuivra une réaction en chaîne et une explosion nucléaire, il est probablement trop tôt pour le dire!

Critiquer, c'est facile. La difficulté surgit quand on tente d'imaginer, puis de concrétiser des réponses **constructives**. Notre profession doit manifester plus de solidarité et d'assurance qu'elle ne le fait à présent; ainsi seulement réussira-t-elle à prendre et inspirer confiance en elle-même.

Au risque d'imiter Jean Chrétien, voici ce que je nous recommande:

1. Cessons de nous plaindre et consacrons plus d'efforts à améliorer nos méthodes. Au lieu de nous isoler de la réalité, nous devons y plonger, car c'est le seul moyen que nous ayons de nous faire mieux apprécier.

2. Cessons de dénigrer nos concurrents; au contraire, rendons-leur les hommages qui leur sont dus, car leur succès finira par rehausser l'image de marque de toute notre profession (et la nôtre par ricochet). Efficace à court terme, la critique destructive s'avère toujours nuisible à long terme.

La **concurrence** est un élément essentiel à notre progrès et peut même nous rapporter d'intéressants dividendes si elle reste saine, car:

- elle aiguise l'intelligence;
- elle nous oblige à être continuellement sur nos gardes.

La transition

Permettez-moi de revenir sur le sens du mot "critique" qui concerne le "changement d'état".

N'étant pas prophète, je ne peux prédire si notre profession va ou non changer. Mais je suis sûr qu'elle approche d'un tournant. Très bientôt, notre travail va se diviser en deux parties:

1. La planification et l'exécution de la recherche elle-même;
2. L'exécution de l'enquête (la partie du "milieu").

Dans sa présentation sur le choix d'un bureau de recherche, Cedric Jennings avance quelques propositions intéressantes qui touchent directement à cette distinction.

Elle ne date pas d'hier, au reste, et risque fort de devenir de plus en plus marquée au fil des ans.

La raison? Principalement le progrès technologique. Nous avons déjà en main les outils nécessaires, mais il faudra quelque temps avant que tout le monde n'apprenne à les utiliser.

Grâce à l'exploitation interactive des micro-ordinateurs, la collecte des données et l'analyse informatique vont se mécaniser, se simplifier, s'accélérer. Peut-être même le prix de ces opérations va-t-il baisser, mais je ne me prononcerais pas là-dessus, étant donné l'importance des investissements nécessaires.

Bref, l'exécution des enquêtes va peu à peu devenir la chasse gardée des grandes usines, des "brasseurs de chiffres".

Ce qui ne veut pas dire que l'avenir s'annonce sombre pour l'analyste et l'expert-conseil de haut niveau. Bien au contraire, il n'a jamais été plus brillant, du fait même de la complexité des communications modernes et de la transformation radicale des méthodes de collecte des données, qui permet au premier venu de recueillir presque du jour au lendemain une quantité écrasante d'informations.

Déjà, certaines entreprises ont fait la preuve que c'est dans le conseil et non dans l'exécution pure et simple que réside pour nous la voie du succès.

Elles sont prospères même en pleine récession, parce qu'elles mettent l'accent sur la **valeur ajoutée**.

Deux corollaires fondamentaux

Tout cela m'amène à parler de deux questions cruciales que reprendra Chris Cummins, je crois, dans son exposé sur l'évaluation de la qualité du projet de recherche.

Il s'agit

1. du rapport **prix - valeur**

2. de l'equilibre entre **collecte d'information** et **prise de decision** (en d'autres termes, du rôle du chercheur)

Les deux sont d'ailleurs fortement correlees.

Selon moi, un "bon prix" ne produit pas necessairement une valeur sure. Une recherche peu couteuse dans l'immediat s'avere souvent tres onereuse a long terme. Mettons nous du client qui ne juge que sur les prix.

Cette question de cout est liee a une autre qui, avec la lente derive a gauche des societes industrielles, est devenue l'objet d'un debat acrimonieux: je veux parler du **profit**.

"**Profit**", **n'est pas un gros mot**, du moins dans mon vocabulaire. C'est un ingredient essentiel au succes et a la sante de n'importe quelle branche d'activite, et il est dans notre interet a tous, **clients et fournisseurs**, que notre profession soit saine et prospere.

Pour l'entreprise de recherche comme pour n'importe quelle autre, la rentabilite presente un certain nombre d'avantages evidents a long terme:

1. elle s'attachera plus facilement des collaborateurs de talent;

2. elle aura les ressources necessaires pour controler serieusement la qualite de ses travaux;

3. elle pourra se permettre d'investir dans la recherche et le developpement de techniques nouvelles, et dans l'amelioration des techniques existantes.

Les entreprises deficitaires finissent toujours par faire faillite, mais entre-temps, a force de rogner pour economiser, elles donnent mauvaise reputation a toute la profession.

Alors, ne nous laissons pas seduire par le client qui nous chuchote a l'oreille: "Vous allez me faire un bon devis, n'est ce pas?"

Oh! certes, quand l'enjeu n'est pas tu **rentabilite**, mais la **survie** de son entreprise, il y a de quoi succomber. Mais il faut se dire qu'a moyen ou a long terme, cette route la mene a un cul-de-sac.

Les clients devraient le comprendre aussi, comme d'ailleurs les administrations publiques.

En fait, la cle du succes s'appelle **cooperation**. **Clients** et **fournisseurs** doivent unir leurs forces.

- Je reve de les voir collaborer plus efficacement, se soutenir les uns les autres, favoriser leurs progres mutuels et promouvoir l'extension des services de recherche a tous les groupes-cibles de la societe.

  Je suis persuade que l'un ne peut reussir sans l'autre.

  D'ailleurs, je ne suis pas sur que cette distinction entre clients et fournisseurs soit fondee. Nous faisons tous partie du même monde, et beaucoup parmi nous ont agi ou agiront tour a tour comme client et comme fournisseur pendant leur carriere.

- Un nouveau groupe de **clients** vient de se creer a Toronto. Cela me semble une initiative tres interessante qui devrait aider les membres concernes de notre profession a se perfectionner et a se faire apprecier au sein de leur entreprise.

Prions pour que le client sans scrupule et grippe-sou (s'il y en a un du genre dans les portraits de Marilyn Sandler) disparaisse a jamais de notre existence!

Le donneur d'ouvrage qui veut monter dans la hierarchie ferait bien de se rappeler qu'on ne le jugera pas seulement a ses merites personnels, mais aussi a la valeur des recherches qu'il commande.

Et s'il est possible d'accroitre cette valeur en maximisant l'efficacite de la realisation (delai, budget, etc.), c'est toujours la planification et l'evaluation de l'etude qui feront pencher la balance.

Jusqu'a quel point les chercheurs devraient-ils s'engager dans la prise de decision en marketing? Quelle est la limite a ne pas depasser? Peut-être devraient-ils refuser toute participation et se contenter d'une collecte objective de donnees?

Tout un debat en perspective!

Mon opinion a moi est faite. J'estime que nous devrions participer beaucoup plus serieusement que nous ne le faisons a l'heure actuelle a l'elaboration des strategies de marketing.

- d'une part, notre profession est loin d'être depourvue d'elements intelligents, competents et bien formes.

- d'autre part, qui mieux que nous peut connaitre les points forts et faibles de nos recherches?

Il faut bien sur veiller a toujours preserver une distinction tres nette entre les **faits** et l'[$interpretation, mais ce n'est pas la un motif suffisant pour s'interdire de prendre part aux debats. La participation a en effet deux avantages precieux:

1. elle rehausse notre image de marque aupres des autres specialistes du marketing;

2. elle est le moyen ideal d'ameliorer la planification et la conception des enquetes, car c'est la meilleure façon de faire le tri entre les indices cles et ceux qui n'ont pas reellement d'importance.

Au coeur de la controverse sur le rôle du chercheur et sa participation au processus decisionnel, on retrouve la revolution dont j'ai deja parle.

Les porteurs d'eau - ceux qui recueillent les donnees - n'auront jamais besoin de se "salir les mains". C'est a un chercheur nouveau - **le planificateur** - de devoiler l'utilite de l'information obtenue.

L'exécution

Cela dit, n'oublions pas l'aspect **invisible** de notre travail : l'exécution.

Le problème, au fond, n'est pas de rendre le client heureux. Il y a bien des façons de rendre un client heureux : deux billets pour une partie de football peuvent donner d'excellents résultats, mais de grâce, n'appelons pas cela de la recherche en marketing!

Nous devons être absolument surs de tous les aspects de l'exécution d'une étude, même si nos clients n'ont à peu près aucune chance de remarquer l'effet de telle coûteuse, mais peu évidente amélioration à notre protocole d'exécution.

Car le client finit toujours par se rendre compte que les recherches qu'il commandite ne produisent pas les bonnes décisions, ni même les meilleures décisions possibles dans les circonstances, qu'il saisisse ou non les problèmes méthodologiques particuliers de chaque enquête. Et alors, c'est toute la profession de recherche en marketing qui est discréditée.

Un nombre énorme de décisions ou de choix entre divers produits ou formules de publicité se fondent sur des écarts de 10% ou moins. Quand l'échantillon est relativement petit, il suffit

Un nombre énorme de décisions ou de choix entre divers produits ou formules de publicité se fondent sur des écarts de 10% ou moins. Quand l'échantillon est relativement petit, il suffit

de quelques entrevues mal faites pour fausser tout le processus décisionnel, pour susciter un moins bon, voire un mauvais choix. Bref, la marge de manoeuvre est aussi étroite que cruciale.

C'est un peu trop facile de toujours supposer que les erreurs, les extrêmes s'annulent nécessairement. Ce qui est valable pour des échantillons de 1 000 ou de 2 000 le reste-t-il vraiment pour les échantillons de 100 à 300 qui sont la norme chez nous?

Nous avons le devoir d'exercer un contrôle rigoureux sur nos procédures d'exécution et de travailler sans relâche à les améliorer. C'est d'ailleurs dans notre intérêt!

Et là, nous entrons dans le vaste domaine de la collecte des données, qui est au fond notre raison d'être.

Je dois dire que la situation actuelle m'inquiète. Elle me fait un peu penser au régime féodal européen du Moyen Age. Les superviseurs régionaux ou locaux sont souvent des indépendants qui n'ont de compte à rendre à personne et sont parfaitement libres d'accepter ou de refuser une mission (en tout cas, c'est ainsi que cela se passait avant la récession). Le bureau de recherche n'a aucune prise sur eux, et les mesures de contrôle de la qualité qu'il applique a posteriori ne peuvent pallier les lacunes criantes des interviewers.

Certains, au nom de la rentabilité, argueront qu'il vaut mieux ne pas y regarder de trop près. Après tout :

- le client n'y verra que du feu et
- mieux vaut 1 000 interviews avec quelques déchets que 500 entrevues parfaites.

En fait, on devrait plutôt parler de 1 000 interviews dont 900 seulement sont utilisables (et n'oublions pas que les 100 autres peuvent, en changeant le sens d'un résultat serré, fausser la décision finale) par rapport à 800 excellentes entrevues. Mon choix à moi est fait.

C'est toute la structure du système d'exécution qu'il faut redessiner, mais qui en aura le courage, ou devrais-je dire la témérité?

Le rôle de la S.P.R.M.

La S.P.R.M., justement. Son rôle n'est-il pas :

a) d'**élargir** le marché en général, plutôt que d'accroître la **part du marché d'un groupe**;

b) de s'attaquer aux problèmes que les bureaux ne peuvent raisonnablement régler seuls;

c) de relever nos normes de qualité dans tous les cas où les pratiques commerciales courantes risquent de mener à une stagnation?

Voilà comment nous améliorerons notre image de marque et partant, la rentabilité de tous nos bureaux.

Nous devons être constamment sur la brèche et tenter par tous les moyens de raffiner nos méthodes. Nous n'atteindrons jamais la perfection, mais ce n'est pas une excuse pour refuser d'affronter les problèmes.

Bien sûr, il y aura toujours des **compromis** entre :

- Le **coût** et la **qualité**
- L'**idéal** et la **réalité**

L'idéal est inaccessible, mais si nous visons assez haut, notre position de repli sera honorable. Si nous visons trop bas au départ, nous nous retrouverons dans une situation inacceptable, voire désastreuse.

D'ailleurs, je suis convaincu que les méthodes rigoureuses se révéleront les moins coûteuses à long terme, une fois que le rodage sera terminé.

Au fond, nous avons, outre notre travail d'investissement, une mission **d'éducation**.

- Tous ensemble, nous devons former les **clients**.
- De leur côté, ils doivent éduquer les **fournisseurs**.
- Ensemble, clients et fournisseurs doivent former les services de **marketing** les amener à payer plus cher si nécessaire pour être surs d'obtenir du travail de **qualité** et un **engagement** sérieux de leurs sous-traitants.

En bout de ligne, il y a bien sûr les interviewers et leurs superviseurs, qui doivent eux aussi être formés de façon rigoureuse et systématique.

En plus de cette mission d'éducation, la S.P.R.M. a au moins deux programmes à mettre en oeuvre :

1. l'un de recrutement et de formation à l'adresse des meilleurs diplômés universitaires, nous devons intéresser les plus doués à notre profession et donner aux nouveaux diplômés plus d'occasions d'acquérir les deux ou trois années d'expérience qui font tant monter la valeur d'un chercheur sur le marché.

2. l'autre de recyclage pour les cadres chevronnés qui comptent de 10 à 20 ans d'expérience et qui, pensant qu'ils n'ont plus rien à apprendre, sont un peu trop confortablement assis sur leurs lauriers.

Car pendant ce temps-là, d'autres ont continué de penser et nous aurions tous intérêt à connaître leurs idées.

Dans cette optique, nous devons chercher à tisser des liens étroits, ou au moins à entamer un dialogue avec le monde universitaire.

Et peut-être aurions-nous intérêt à lancer un programme énergétique national pour la recherche en marketing, au lieu de toujours compter sur les autres (les États-Unis ou le Royaume-Uni) pour nous apporter les innovations techniques ou théoriques et les ressources humaines dont nous avons besoin.

Cette recherche, nous pouvons et devons la faire nous-mêmes au Canada.

ALLOCUTION DE BIENVENUE

M. Martin B. Wilk,
Statisticien en chef du Canada,
Statistique Canada,
Ottawa, Ontario.

Bonne après-midi Mesdames et Messieurs, et bienvenue à ce symposium.

Le thème de ce symposium est **une considération critique sur la recherche en matière d'enquêtes, de la planification à l'évaluation.** Un examen critique de nos activités collectives dans ce domaine est, à l'heure actuelle, non seulement à propos, mais essentiel. Tous les secteurs du Canada ressentent actuellement un grand nombre de malaises économiques et sociaux, notamment des taux d'inflation et de chômage toujours élevés, une diminution de la production économique, le sous-emploi de la capacité productive et des taux d'intérêt élevés, avec les problèmes humains et sociaux qui en résultent.

Le besoin de connaître et de comprendre les forces, les tensions et les mécanismes qui agissent au sein de notre société n'a jamais été plus grand. Par contre, un grand nombre d'entre nous sommes limités dans nos activités de cueillette d'information par la nécessité de limiter les dépenses.

Il est clair que les circonstances actuelles nous posent un défi pour maximiser les bénéfices de chaque activité que nous entreprenons. A Statistique Canada, nous redoublons d'efforts pour exploiter complètement le potentiel des ensembles existants de données. Nous étudions dans quelle mesure nos lacunes dans le domaine de l'information peuvent être comblées sans avoir recours à d'autres enquêtes. Pour faire cela, nous faisons appel à des procédés analytiques et à la modélisation, à l'inférence statistique, à des imputations vraisemblables ou à des hypothèses statistiques créatives. Nous nous demandons si nous analysons autant les relations des données existantes que nous devrions le faire. En bref, nous essayons d'extraire le plus de renseignements possibles des données.

En même temps, Statistique Canada s'oriente et s'engage à consulter les utilisateurs de nos données statistiques lors de la planification de nos enquêtes afin d'établir leurs besoins et de les satisfaire de notre mieux. Nous nous sommes engagés également à diffuser les résultats de nos travaux statistiques et analytiques aussi largement que possible afin de répondre aux besoins d'intérêt public des administrations, des institutions, des entreprises et de la population du Canada.

Nous reconnaissons tous la complexité des problèmes et des ressources de la société de même que le besoin évident d'une meilleure compréhension pour une planification et des mesures efficaces. Néanmoins, il est peu probable, en raison du climat fiscal et économique actuel, que l'augmentation des sommes consacrées pour le développement de l'information corresponde à ce besoin. Il est par conséquent essentiel que les chercheurs et les statisticiens exploitent au maximum les sources et les véhicules nouveaux et existants de l'information.

C'est là le thème de ce symposium. Il donne aux chercheurs du secteur public et du secteur privé l'occasion de se rencontrer sur une base professionnelle plutôt que sur une base d'affaires. Nous avons des responsabilités différentes, et peut-être une orientation différente. A Statistique Canada, nous produisons des données statistiques répondant à un vaste éventail de besoins, allant de la prise de décisions gouvernementale à l'information du public en général.

Ceux d'entre vous qui font partie du secteur privé s'orientent davantage vers l'analyse du marché et les sondages d'opinion. Mais nous pouvons bénéficier réciproquement des travaux de chacun, et partager nos instruments. Nous avons en commun l'expertise et les problèmes, un intérêt égal pour les techniques, les principes et les approches pratiques de la recherche en matière d'enquêtes. Au cours des prochains jours, nous aborderons, entre autres, la stratégie des enquêtes et leur réalisation, dans le but d'accroître l'efficacité de nos entreprises professionnelles. Et je ne doute pas que ce symposium constituera un jalon important sur la voie du développement de l'informatique statistique.

J'aimerais remercier les organisateurs de ce symposium pour leur excellent programme. Plus précisément, je voudrais remercier Ted Keller et Alastair Lynn, de la société professionnelle de recherche en marketing, et Merv McCamon et Ed Wilhelm, de Statistique Canada.

Je suis heureux d'avoir cette possibilité d'ouvrir le symposium et de vous souhaiter la bienvenue. Je suis convaincu que vous bénéficierez des présentations et des discussions prévues. Je ne doute pas que vous allez également apprécier les échanges sans ordre du jour et votre visite à Ottawa. Je vous souhaite une session de travail productive et stimulante.

Merci.

L'UTILISATION DES CONNAISSANCES AU SERVICE DE LA PRISE DE DECISION

M. Vincent P. Barabba,
Directeur de l'information commercial,
Eastmen Kodak,
Rochester, N.Y.

Résumé

Ce document porte sur le processus de prise de décision adopté par **Eastman Kodak**, à savoir l'utilisation des connaissances, qui consiste à convertir les données brutes en actions. Plusieurs équipes ou groupes d'étude se réunissent; chacune a un point de vue particulier sur un problème de commercialisation donné. Pour défendre leur position respective, les équipes disposent de données commerciales. Afin de parvenir à un concensus, on utilise la méthode intitulée "Revélation et essai d'hypothèses stratégiques" (Strategic Assumption Surfacing and Testing) (S.A.S.T.).

* * * * *

Merci. Je suis heureux d'être aujourd'hui avec vous. J'ai déjà aperçu, ici, à Ottawa, de nombreux vieux amis et des visages qui me sont familiers. L'exposé que je me propose de vous faire aujourd'hui est en fait une mise à jour que, selon moi, vous trouverez intéressante. Elle porte sur quelques principes fondamentaux que j'ai déjà abordés ici même, en 1978. Dans le cadre d'une autre importante conférence parrainée conjointement par Statistique Canada.

A cette époque, j'ai discuté du principe de l'utilisation des connaissances et de la façon dont nous essayons de le mettre en pratique au sein des grandes organisations publiques et privées.

Aujourd'hui, j'aimerais vous informer des événements qui se sont produits depuis. Cela me rappelle l'histoire de deux joueurs de baseball de la ligue majeure: un lanceur et un bloqueur.

Un jour, ayant entrepris une discussion sur la vie après la mort, ils se demandent: "joue-t-on au baseball au paradis?"

Etant bons amis, ils décident de conclure un pacte sur-le-champ: le premier qui meurt retournera sur terre pour dévoiler à l'autre ce mystère. Peu de temps après, le bloqueur meurt et monte au ciel. Fidèle à sa parole, il revient sur terre sous la forme d'un fantôme pour répondre à cette question cruciale.

Après une partie, il apparaît au lanceur dans le vestiaire. "Voilà, j'ai une bonne nouvelle et j'en ai une mauvaise. La bonne nouvelle, c'est qu'on joue au baseball au paracis."

"Alors, quelle est la mauvaise nouvelle?" De demander le lanceur.

"La mauvaise nouvelle", dit le fantôme, "c'est que tu dois lancer samedi prochain!"

Voilà un bon exemple de l'utilisation efficace des connaissances dans le domaine du baseball!

Mais, trêve de plaisanterie! Tout le monde parle de l'utilisation des connaissances, mais bien peu de gens savent comment employer cette méthode dans le monde complexe des années 80.

L'utilisation des connaissances, selon la définition la plus simple, est la traduction de données brutes en actions. J'aime la description, donnée par le professeur Jerry Zaltman, des facteurs fondamentaux de ce processus de conversion.

L'utilisation des connaissances est une méthode générale qui consiste à déterminer les besoins des utilisateurs de la recherche et à les communiquer aux chercheurs. La recherche sera conçue en fonction de ces besoins ... Elle créera, à son tour de nouvelles connaissances. Ces dernières sont communiquées aux utilisateurs qui les appliquent pour répondre à leurs besoins.

Dans le cadre de l'exposé que j'ai présenté en 1978, j'ai discuté, en théorie, des diverses méthodes d'utilisation des connaissances que l'on pouvait mettre plus efficacement en pratique durant la prise de décisions, au sein de grandes sociétés.

L'exposé d'aujourd'hui traitera des divers moyens d'appliquer cette théorie dans une grande entreprise.

Evidemment, mes commentaires seront surtout fondés sur ma propre expérience en tant que directeur de l'information commerciale pour la Eastman Kodak Company.

Permettez-moi tout d'abord, de placer le mot "intelligence" (pris au sens anglais du terme) dans le contexte qui nous intéresse et d'écarter d'autres connotations qui peuvent aller des activités cachées d'un service de renseignement ... au quotient intellectuel supérieur des membres de la mensa. En ce qui nous concerne, le mot "intelligence" prend trois sens distincts, selon le contexte.

- premièrement, le terme "intelligence" peut servir à désigner un type d'entreprise.

  Le service d'information commercial a pour fonction de rassembler, d'analyser et de fournir au moment opportun les connaissances nécessaires à des groupes d'exploitation, selon les besoins de ces derniers en matière d'information.

- deuxièmement, l'"intelligence" peut être considérée comme un genre d'activité.

  L'information qui sert à appuyer la commercialisation est à la fois complète et opportune.

- troisièmement, on peut considérer l'"intelligence" comme un type de connaissances.

  Par exemple, notre service d'information décrit les réactions de certains éléments-clés des canaux de distribution face à un nouveau produit.

Dans l'exposé d'aujourd'hui, vous découvrirez comment Kodak emploie ces trois acceptions du terme "intelligence" aux fins de l'utilisation rationnelle des connaissances, par le biais du système d'information commerciale.

En réalité, nos efforts traduisent un lien important qui existe au sein de la société ... Un lien entre le service de l'information

commerciale et la direction qui considère que, de nos jours, plus que jamais, l'utilisation rationnelle des connaissances (ou des renseignements pertinents) est un facteur-clé dans la réalisation de l'objectif d'une entreprise.

Cet objectif peut se résumer comme suit: "être à la pointe du changement" face à un nombre croissant de concurrents internationaux.

Selon la définition de Kodak, un renseignement pertinent peut être précis, opportun et d'emploi facile. Il prend toute sa valeur lorsqu'il peut influencer la prise d'une décision.

Conformément à ce principe, la direction de Kodak a attribué au service de l'information commerciale un rôle international ... En outre, elle s'est dotée d'un système informatique qui, en tant que base de données, constitue un outil de gestion efficace, qui soutient toutes les fonctions du service de l'information commerciale.

Ce système informatique a été conçu non seulement pour définir les conditions commerciales à court terme, mais également pour nous aider à prévoir l'avenir dans le cadre de la planification à long terme.

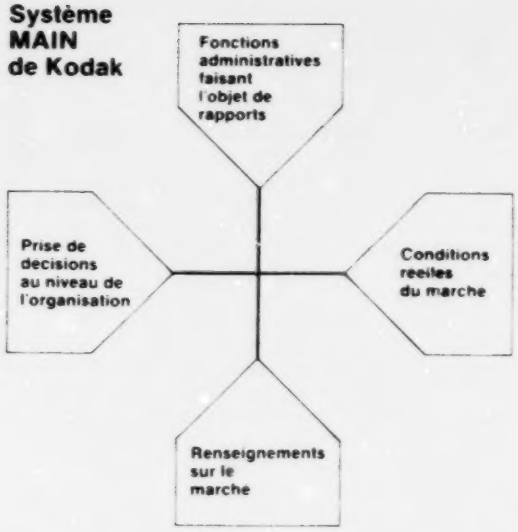
A présent analysons le système d'information commerciale de Kodak ... ou, le système "principal", comme il a été baptisé. J'ai découvert que la façon la plus simple de définir le système principal de Kodak consistait à présenter un diagramme illustrant sa structure.

Système MAIN de Kodak

Avant tout, laissez-moi vous décrire l'organisation dans laquelle s'inscrivent les fonctions de ce système principal. A une extrémité du plan horizontal se trouve le processus de prise de décision qui reflète ce que l'organisation peut et veut offrir au marché. A l'autre extrémité, se situe le marché proprement dit, c'est-à-dire les besoins du marché ou la demande.

Soulignons que ce plan horizontal peut s'appliquer non seulement au secteur privé (notamment à des entreprises telles que Kodak ...), mais également au secteur public (aux planificateurs des programmes gouvernementaux et à leurs électeurs). Les exemples ne manquent pas à cet égard ...

Système MAIN de Kodak



Examinons à présent le plan vertical du système principal: à l'une des extrémités se trouvent les gestionnaires responsables, c'est-à-dire ceux qui doivent décider de ce que l'organisation offrira au marché ...

Les gestionnaires responsables sont donc ceux qui déterminent l'information requise.

- En d'autres termes, ils font ce qu'il faut faire.

A l'autre extrémité, se trouve le service d'information commerciale. Ce service regroupe les responsables de la fiabilité et de la validité des renseignements sur les marchés. C'est lui qui détermine la façon dont les renseignements seront acquis et présentés.

- En d'autres termes, ils font les choses comme il faut.

Examinons maintenant quatre des cinq fonctions fondamentales du service de l'information commerciale dans ce contexte.

Système MAIN de Kodak

La fonction no 1 consiste à évaluer les besoins en matière d'information commerciale, c'est-à-dire à déterminer ces besoins à l'échelle internationale. Nous devons nous concentrer sur des hypothèses prioritaires incertaines et contrôler les facteurs-clés dont dépend le succès des plans de commercialisation choisis ... Cette fonction est évidemment très importante, et j'en ferai une description plus complète dans quelques instants.

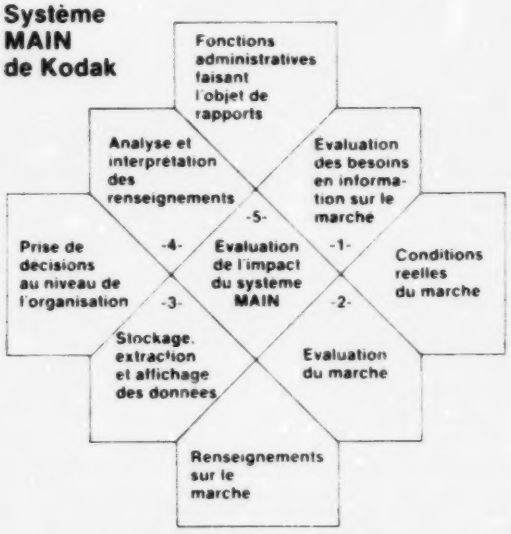
La fonction no 2 du système principal consiste à mesurer le marché, en d'autres termes, à rassembler des données pertinentes et correctes.

La fonction no 3 consiste à stocker, extraire et afficher des données commerciales. Pour ce faire, nous utilisons le système de gestion de base(s) de données dont nous avons parlé plus haut.

La fonction no 4 du système principal consiste, elle, à analyser et à développer les renseignements sur le marché.

Il faut faire une distinction essentielle entre deux éléments de la fonction no 4. L'emploi de techniques analytiques pour décrire des renseignements sur le marché qui serviront aux responsables de la planification incombe au service de l'information commerciale ... Néanmoins, ce sont les planificateurs de la gestion qui doivent élaborer les analyses des politiques de la société. Par conséquent, chez Kodak, les décisions commerciales dépendent de ces deux éléments.

Ajoutons au système principal une cinquième et dernière fonction, qui reflète toutes les manières dont nous évaluons les effets de l'information sur le processus décisionnel de Kodak ... Comme nous l'avons déjà mentionné, cette information a été identifiée, rassemblée et analysée à l'occasion des quatre premières fonctions.



La dernière fonction est représentée par le losange. Celui-ci se situe au centre de l'organigramme et des quatre fonctions initiales. Il reflète la participation à grande échelle et l'interaction nécessaire pour faire fonctionner l'ensemble du processus.

En bref, vous pouvez constater que le système principal de Kodak est conçu pour:

1. Dresser une liste de priorités des besoins en information commerciale.
2. Rassembler les données requises sur le marché international.
3. Stocker, extraire et afficher ces données, de façon à faciliter l'analyse et le lien avec d'autres renseignements.
4. Analyser et décrire les données commerciales, rédiger des analyses descriptives qui sont utilisées par les responsables des décisions pour élaborer des analyses de politique.
5. Evaluer les répercussions du système principal sur le processus de prise de décisions.

J'imagine qu'une autre question-clé se pose maintenant pour vous.

Pour ceux qui évaluent les fonctions du service d'information commerciale de Kodak, quels sont les critères de succès?

A mon avis, les responsables de la prise de décisions en matière de gestion évalueront le succès du service de l'information commerciale en fonction de sa capacité de répondre à leurs besoins.

Cela signifie que le service de l'information commerciale doit fournir des données pertinentes dans l'une des deux situations suivantes:

1. La décision que je dois prendre requiert une étude nouvelle et spéciale faite avec exactitude et précision. Je sais que cette étude sera coûteuse et que les résultats ne seront pas publiés sur-le-champ. Toutefois, l'importance de la décision pour la société justifie le retard et les dépenses.

2. J'ai besoin de ces renseignements de toute urgence; vu leur nature, je suis prêt à renoncer à la précision et à l'exactitude, au profit de la rapidité et, éventuellement, d'un coût réduit. C'est pourquoi, je suis prêt à analyser en profondeur les données fournies et à les utiliser pour remplacer les données spéciales dont j'ai besoin.

Comme je l'ai déjà mentionné, l'un des principaux objectifs du système principal est de fournir des renseignements prévisionnels ... Des données qui permettent à Kodak de prévoir et de planifier les changements relatifs au marché, au lieu de découvrir ces changements après coup et d'être obligé de réagir.

J'aimerais, à présent, vous montrer trois diagrammes pour illustrer le rôle du système principal (les cinq fonctions) dans la lutte quotidienne qui oppose la société Kodak au milieu dans lequel elle évolue.

Le processus est entamé lorsque la "question" est identifiée par des événements qui se produisent. Les "messages" qui portent sur ces événements nous proviennent directement du marché, par l'intermédiaire de divers canaux de communication. Il arrive souvent que nous n'en ayons pas prévu tous les détails.

Auparavant, lorsque nous disposions de suffisamment de temps ... et si c'était très important ... Une enquête spéciale était faite pour nous permettre de prendre des décisions en connaissance de cause. (Voir la flèche bleue sur le diagramme.)

Le système principal représenté ici par la case jaune, est maintenant en place. Il aura une incidence à long terme sur ce processus.

Nous pouvons entrevoir le début du changement: comme c'est le cas aujourd'hui, la plupart des questions proviendront directement à Kodak du marché ... dans certains cas, nous effectuerons une étude spéciale, tout en établissant notre base de renseignements. Cela signifie qu'avant qu'une étude soit entreprise, il faudra fixer l'objectif de la recherche. Nous tiendrons également compte d'autres besoins (généraux) sur lesquels l'étude peut également porter.

Les résultats seront stockés selon les domaines auxquels ils appartiennent; ils ne seront pas classés par projet comme cela a toujours été le cas. En même temps, nous élaborerons des bases de données générales et des outils analytiques afin de pouvoir aller plus avant, si nécessaire.

En outre, nous évaluerons la réaction du marché à la réponse de Kodak, c'est à dire ce qui s'est réellement passé par rapport à ce que nous avions prévu.

Notons une différence importante, à savoir: la circulation bilatérale de renseignements sur le milieu (ces renseignements étant communiqués par le système ou au système principal).

Ce changement reflète notre attitude face à la nécessité pour la direction d'utiliser les renseignements de manière efficace.

Cela ne signifie pas que tous les renseignements et les signaux proviendront du système principal ... Néanmoins, nous serons plus à même de prévoir les changements et, donc, d'adapter notre réponse.

Evidemment, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit s'engager à établir une politique de planification qui énonce clairement ses objectifs et ses hypothèses sous-jacentes.

Au cours des quelques minutes qui me restent aujourd'hui, j'aimerais attirer votre attention sur cette politique de planification de la société, et, en particulier, sur un de ses aspects, à savoir: l'importance de bien comprendre les hypothèses sous-jacentes qui peuvent influer sur une décision en matière de gestion.

J'aimerais vous faire part d'un processus qui permet à Kodak de mieux connaître les effets de ces hypothèses sur l'utilisation des connaissances dans le cadre du processus décisionnel.

Je me suis attardé sur ce point pour une autre raison. Il me semble évident que si l'on jette un coup d'oeil à l'ordre du jour de cette conférence et qu'on le rattache aux cinq fonctions du système principal, on obtient des renseignements précieux sur les fonctions nos 2, 3, 4 et 5.

C'est pourquoi j'aimerais m'étendre davantage sur la fonction que je juge la plus difficile et qui soulève le plus de défi, à savoir la fonction numéro 1: l'évaluation des besoins en matières d'information commerciale.

Je vous ai promis, vous vous en souvenez, de revenir à cette importante question ... Permettez-moi donc d'examiner tout d'abord ce que je considère comme la principale difficulté liée à l'utilisation des connaissances au cours des années 80.

Éviter de trouver de bonnes solutions aux mauvais problèmes. Selon l'éminent statisticien John Tukey:

> "Il est préférable, et de loin, de trouver une solution approximative au bon problème ... Qu'une solution parfaite au mauvais problème."

Nous connaissons tous également ce vieux dicton: un problème bien défini est à moitié résolu.

Ou encore, comme je le répète de temps à autre: "Un problème mal défini ne sera jamais résolu."

Je tiens à souligner un fait que bon nombre d'entre vous ne connaissent que trop bien: aujourd'hui, vu la concurrence qui s'exerce au sein du marché, nous devons faire face à des problèmes très complexes ... Dans un milieu où la marge d'erreur diminue de plus en plus.

On peut souvent reconnaître ces problèmes complexes par leurs caractéristiques communes. Ils ont tendance à être très ambigus. Ils ne sont pas formulés clairement ... Ils ont de nombreuses facettes ... Ils sont uniques; leur début ou leur fin ne sont pas évidents ... et ils se distinguent par une incertitude marquée.

Etant donné cette incertitude, il faut émettre de nombreuses hypothèses pour résoudre ces problèmes complexes. Une partie de la solution consiste à pouvoir déterminer les domaines-clés pour lesquels l'information est requise en vue de définir une stratégie commerciale.

L'application de ces stratégies peut coûter des millions de dollars. Il est donc absolument essentiel que les hypothèses sous-jacentes soient clairement définies lorsqu'il s'agit de déterminer les besoins en matière d'information commerciale.

Or le principe sur lequel se fonde Kodak visait justement cet objectif.

Il s'agit du système de révélation et d'essai des hypothèses stratégiques, le S.A.S.T. (strategic assumption surfacing and testing). Cette méthode consiste à faire jaillir et à mettre à l'épreuve les hypothèses clés sous-jacentes et les besoins pertinents en matière d'information commerciale, sur lesquels tout projet commercial doit se fonder.

Faisons maintenant plus ample connaissance avec une version succincte du S.A.S.T. Je vais vous montrer comment on peut utiliser le S.A.S.T. dans des organisations modernes.

A titre de consultant et de gestionnaire, je m'aperçois de plus en plus, au fil des ans, que la vraie difficulté avec laquelle les administrateurs sont aux prises lorsque vient le temps de planifier ... est de préciser les hypothèses sous-jacentes ... et de différencier les bonnes des mauvaises.

Comme vous le savez, en général, les gestionnaires consacrent peu de temps, sinon pas du tout, à l'examen de la série particulière d'hypothèses qu'ils ont sous la main.

Cette attitude s'explique surtout par le fait que, de nos jours, dans le monde des affaires nord-américain, la planification est axée sur la découverte de "la" bonne solution. Il ne s'agit pas de "perdre du temps" à examiner si l'on pose la bonne question.

Le S.A.S.T., par le biais d'une série d'étapes soigneusement planifiées, peut aider les planificateurs à cerner le bon problème ... En faisant surgir et en mettant à l'essai les hypothèses sous-jacentes.

Cette méthode permet de déterminer les domaines pour lesquels il faut avoir plus de renseignements si l'on veut réduire l'incertitude ..., et elle est efficace.

Elle a joué un rôle prépondérant dans la décision prise par le Bureau Américain du Recensement de ne pas rajuster les chiffres du recensement de 1980. Par ailleurs, elle a été utilisée avec succès par Kodak pour de récents projets qui englobaient ... L'évaluation des besoins d'un secteur commercial donné ... d'un important programme relatif aux appareils photographiques ... et d'un nouveau projet dans le secteur industriel.

Cette méthode a même servi à élaborer le plan de mise en oeuvre du système principal de Kodak ... En outre, elle est incluse dans les efforts de planification de la société ... Quelques ouvrages traitent de ce sujet, et leur nombre augmente ... deux de mes collègues (Richard Mason, qui travaille maintenant pour l'University of Arizona, et Ian Mitroff, qui travaille pour l'University of Southern California) ont d'ailleurs collaboré à la rédaction de livres récemment parus.*

Une autre caractéristique du S.A.S.T. mérite d'être soulignée.

Loin de remplacer, le jugement créateur en matière de gestion, il le renforce en fait, il le complète.

A présent, examinons les cinq étapes-clés du S.A.S.T.

1. Formation d'équipes distinctes qui devront élaborer différentes hypothèses ou opinions sur un problème à l'étude.
2. Ensuite, chaque équipe fait jaillir et évalue ces hypothèses sur le problème donné, à l'aide de la méthode du "dépositaire d'enjeux", dont je vous parlerai dans un moment.
3. Les membres de chaque équipe discutent entre eux des hypothèses et les classent selon deux critères ... l'importance relative de chaque hypothèse ... et la certitude relative de cette dernière.
4. La discussion se poursuit entre les équipes ... et les participants essaient de s'entendre sur les domaines qui requièrent plus de renseignements ... surtout si une hypothèse importante est, selon eux, douteuse.
5. Enfin, tous les participants s'efforcent de synthétiser les résultats et de parvenir à un concensus.

---

* Mason, Richard O., and Ian I. Mitroff. Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases and Techniques. School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, California.

A présent, examinons plus en détail chacune des étapes ... nous verrons ensuite comment chacune s'applique à une étude de cas globale de Kodak. Cet exemple particulier a été modifié pour répondre aux besoins de l'exposé de cet après-midi. Toutefois, il est fondé sur une décision réellement prise par les les gestionnaires de la société Kodak.

La première étape, la formation d'équipes, est particulièrement critique. Elle se fonde sur trois objectifs fondamentaux.

Chaque équipe doit être aussi homogène que possible ... et aussi différente des autres équipes que possible ... par ailleurs, l'ensemble des équipes doit représenter une gamme générale des différentes optiques du problème complexe que les gestionnaires veulent faire surgir.

D'après l'expérience, le S.A.S.T. est particulièrement efficace lorsqu'on dispose de 18 à 24 personnes réparties en plusieurs équipes de 5 à 7 personnes.

J'aimerais, pendant quelques minutes, m'étendre davantage sur les raisons pour lesquelles on forme des équipes d'orientations différentes. Tout d'abord, le fait de rassembler dans un même groupe des personnes qui pensent de la même façon tend à minimiser le conflit ... Tout en faisant ressortir les points forts d'une opinion particulière ... et ceux des hypothèses sous-jacentes à cette opinion.

Deuxièmement, cette méthode est l'inverse de la démarche habituelle. En effet, théoriquement les organisations n'encouragent pas leurs membres à mettre en question des schèmes de pensées ou de comportement acceptés. Toutefois, il est plus facile pour une personne de faire preuve de créativité en critiquant le statu quo si elle fait partie d'un groupe qui pense comme elle et a reçu l'ordre de le faire.

A l'occasion, l'équipe aide également à mettre au défi une autre équipe.

La structure en équipe est essentielle car elle garantit aux gestionnaires que les différents points de vue seront réellement examinés.

Comment constitue-t-on les différentes équipes? On peut par exemple demander aux participants de choisir leur propre équipe à partir d'une liste de stratégies potentielles. On peut aussi former des groupes en fonction d'intérêts "connus".

Par ailleurs, les participants peuvent être sélectionnés en fonction de leur participation à des activités particulières telles que la recherche ... ou la fabrication.

Selon le S.A.S.T., une fois que chaque équipe est formée, les participants doivent lui donner un nom ... puis résumer son orientation.

A présent, examinons l'étude de cas de Kodak. La décision que devaient prendre les gestionnaires était réelle:

La société Kodak devrait-elle continuer à fabriquer et à vendre des caméras pour amateurs?

N'oubliez pas, l'exemple qui suit n'est pas hypothétique, mais réel. Par ailleurs, il a été suffisamment simplifié et épuré pour être utilisé à l'extérieur de la société.

Imaginez, si vous le voulez bien, trois équipes de travail.

La première équipe soutient que, pour les caméras d'amateurs, il y a de fortes zones de demande, surtout en Europe, et en particulier en France. Cette équipe s'est baptisée "Vive la France". C'est d'ailleurs l'exemple de celle-ci que suivent normalement nos responsables de la commercialisation internationale.

Ils ajoutent: ne lâchons pas prise ... favorisons un nouvel essor. Concevons des produits pour les pays en voie de développement.

Mais revenons à l'étape II du S.A.S.T. ... révélation et essai des hypothèses. Au cours de cette étape, les groupes se rencontrent pour émettre des hypothèses. A cette fin, ils utilisent la méthode des dépositaires d'enjeux: ce sont tous les demandeurs de l'intérieur ou de l'extérieur de la société qui s'intéressent directement au problème complexe et à sa résolution. Cette définition donne une idée des genres de dépositaires d'enjeux qui pourraient exister:

- Créanciers
- Sources d'énergie
- Syndicats
- Organismes du gouvernement fédéral
- Recherche
- Actionnaires

Un autre facteur mérite d'être retenu: cette étape du S.A.S.T. constitue en fait une méthode d'analyse différente.

La deuxième équipe suggère: "Renonçons aux caméras". Elle est persuadée que le marché des Etats-Unis lui échappe et que l'Europe en fera bientôt de même. Les responsables de la commercialisation américaine sont portés à raisonner ainsi. Selon eux, il faut laisser les autres fabricants fournir des caméras, tandis que Kodak continuera à vendre des pellicules et à fournir un service de développement aux consommateurs courants comme aux nouveaux clients.

La troisième équipe, qui s'est baptisée "Mieux vaut peu que pas du tout", a attiré les participants intéressés par la fabrication. Ils soutiennent que le marché des Etats-Unis n'est pas mort ... mais qu'il tourne au ralenti. L'Europe est forte ... et le reste du monde s'éveille. Selon cette équipe nous pouvons continuer à fabriquer des caméras ... ne faire que la moitié des profits et nous en tirer encore assez bien!

Dans le cadre de cette tâche, les participants doivent partir de la stratégie pour revenir aux hypothèses ... et non pas faire le contraire.

En outre, pour déterminer les dépositaires d'enjeux évidents, chaque équipe doit trouver un ou deux dépositaires d'enjeux à "faible probabilité/risque élevé". Pourquoi? Parce qu'il est facile d'oublier ce genre de dépositaire d'enjeux qui peut, par ailleurs, avoir des répercussions importantes sur l'exécution d'un projet.

En formulant leurs hypothèses, toutes les équipes doivent se poser la question suivante: "Quelles suppositions doit-on faire au sujet de ce dépositaire d'enjeux et de son comportement future pour que le projet réussisse?"

Ensuite, afin de mesurer l'importance de chaque hypothèse, l'équipe doit formuler une contre-hypothèse. Ce point de vue contraire est ce que les planificateurs surnomment l'"ennemi mortel" de l'hypothèse énoncée. Si l'"ennemi mortel" ne semble pas avoir d'incidence marquée sur la stratégie, il est alors fort probable que l'hypothèse originale n'est pas pertinente.

Ensuite, chaque équipe raccourcit ses longues listes d'hypothèses et de contre-hypothèses de façon qu'il n'en reste plus que 10 à 15 qu'elle classe par ordre d'importance.

On trace alors le graphique "importance - plausibilité" de ces hypothèses-clés. Les prémisses du projet sont, bien entendu, les hypothèses qu'on présume les plus importantes et les plus plausibles. Permettez-moi de souligner rapidement que le terme plausibilité fait allusion à la crédibilité (ou au caractère raisonnable) d'un argument. Cela n'a rien à voir avec la probabilitité (caractère de ce qui pourrait vraisemblablement se produire).

Le concept de plausibilité est important, parce que, dans de nombreuses situations, le responsable de la prise de décision peut avoir à prendre des mesures avant de connaître la probabilité des événements. Il s'agit donc de mesurer la plausibilité d'un argument.

Enfin, chaque équipe s'entend sur ses hypothèses essentielles et en dresse la liste par ordre de priorité.

L'équipe devrait considérer ces hypothèses comme les futures prémisses de la politique qui sera adoptée. Elle doit donc choisir six à huit hypothèses essentielles ... qui joueront un rôle primordial dans le processus de prise de décision.

Au cours de l'étape III du S.A.S.T., les équipes se réunissent pour discuter de leurs hypothèses et les mettre de nouveau à l'essai.

Chaque équipe fait un bref exposé. A ce stade, aucune discussion n'est permise. Ensuite, les équipes se reforment pour déterminer, à partir des autres exposés, les hypothèses qui nuisent le plus aux leurs.

Chaque équipe fait ensuite part à l'ensemble du groupe des hypothèses préjudiciables. D'après ces renseignements, les participants dressent une liste de toutes les hypothèses préjudiciables des différentes équipes. En fait, cette liste est définitive.

Les participants classent les hypothèses par ordre de priorité ... puis, ils en discutent jusqu'à ce que toutes les équipes aient établi tous les problèmes critiques qui émanent de la discussion.

Il est possible que les équipes ne réussissent pas à éliminer les points qui les distinguent; néanmoins, elles comprendront mieux pourquoi leurs avis sont partagés.

Revenons une fois de plus à notre étude de cas. Examinons l'interaction des trois équipes jusqu'ici. Selon les suppositions

du groupe "Vive la France", en Europe, les consommateurs souhaitent encore réaliser des films maison. A l'appui de cette hypothèse, ils prétendent que ... les ventes de films sont stables et que, donc, les consommateurs utilisent encore leurs caméras.

Le groupe, "Renonçons aux caméras", réfute cette théorie en disant que "le marché des caméras tombera ... parce que le taux de natalité des européens est à la baisse et chacun sait que les bébés sont un bon sujet de film!"

Cette hypothèse n'étant pas préjudiciable, l'équipe qui "se contente de peu" décide de ne pas la réfuter.

Notre deuxième équipe, "Renonçons aux caméras", se fonde sur l'hypothèse suivante: les consommateurs américains ne veulent plus réaliser de films maison, parce que:

1 les ventes de caméras fléchissent,

2 les consommateurs sont "contre les films maison"

3 aux Etats-Unis, le taux de natalité est tombé (d'où élimination de la plupart des films maison)

4 les américains préfèrent d'autres formes d'enregistrement et de projection vidéo.

L'équipe "Mieux vaut peu que pas du tout" réfute les points "2" et "4" en soutenant que:

(1) Tous les consommateurs ne sont pas contre les films maison, nous vendons encore beaucoup de pellicule et quelques caméras.

(2) Nous pouvons améliorer nos caméras et les vendre même moins cher que d'autres types d'appareils vidéo.

L'équipe "Vive la France" rejette également cette théorie. Selon elle:

Les fabricants européens et japonais réussissent encore à fabriquer et à vendre des caméras sur les marchés américain et européen. En même temps, ils créent de nouveaux marchés dans d'autres parties du globe (certains de ces pays enregistrent des taux de natalité de plus en plus élevés) pour accroître leur expansion.

L'équipe "Mieux vaut peu que pas du tout" souligne que les consommateurs achèteront une caméra à prix modique, et que Kodak peut le faire. Ils s'appuient sur les trois facteurs suivants:

Nous disposons de la technologie nécessaire ... Beaucoup de consommateurs pensent que le prix des caméras actuelles est trop élevé ... et les jeunes s'intéressent plus que jamais à l'audio-visuel.

Pour réfuter cette hypothèse, le groupe "Renonçons aux caméras" dit: "il n'en est pas question! Les ventes à long terme ne permettront pas de faire les dépenses en capital nécessaires pour créer de nouvelles caméras ... Elles ne permettront pas, en outre, de réaliser des bénéfices! Par ailleurs, d'autres fabricants satisfont aux besoins des consommateurs dans ce domaine ... La demande sera donc continuelle pour les fabricants de films. Cet investissement supplémentaire en capital peut nous permettre d'accroître notre rendement."

L'étape suivante consiste à énumérer les problèmes que la discussion a soulevés ... et à essayer de s'entendre, collectivement, sur les mesures que chacun doit prendre.

C'est ici que la quatrième étape du S.A.S.T. entre en jeu. Il s'agit d'analyser les besoins en information qui permettront de vérifier des hypothèses très importantes mais peu plausibles.

De façon générale, la production de renseignements peut se faire de trois manières que vous connaissez tous:

La recherche fondamentale
La méthode empirique
Le contrôle

Le coût de ces renseignements peut être très élevé. Toutefois, le S.A.S.T. propose une variante utile qui a été baptisée "Le guide de planification du gestionnaire". Cette méthode peut aider les responsables de l'élaboration de politiques à résoudre ce problème. Entre autres, à la fin du processus, le guide contiendra les éléments suivants:

1 Une liste par ordre de priorité des principaux problèmes auxquels doivent faire face les gestionnaires, tels qu'ils ont été révélés par l'application du S.A.S.T.

2 Une évaluation des connaissances relativement à ces problèmes.

3 Une liste des méthodes courantes et prévues de production de renseignements. Ces méthodes visent à améliorer les connaissances utiles à la résolution des problèmes fondamentaux.

Revenons, pour quelques instants, à l'étude de cas de Kodak. Nous pouvons constater que nos équipes sont parvenues à un consensus, à savoir: les besoins en matière d'information devraient être axés sur "l'attitude des consommateurs vis-à-vis des films maison". Elles ont déterminé les techniques les plus efficaces pour obtenir ces données, y compris la méthode empirique par groupes-cibles ... et la méthode de la recherche, accompagnée d'une étude des attitudes des consommateurs pour un secteur donné du marché.

La cinquième et dernière étape du S.A.S.T. est la synthèse. Le S.A.S.T. ne garantit pas plus que d'autres méthodes que la synthèse ait lieu, mais, si on l'emploie, les chances qu'elle se produise sont plus grandes.

Voici pourquoi. Jusqu'à présent, le S.A.S.T. a provoqué des conflits très bien maîtrisés. Maintenant, au contraire, on recherche une certaine collaboration.

Les participants se servent de cette méthode pour s'entendre sur un problème non résolu.

Cela vaut la peine d'examiner brièvement les moyens de résoudre un conflit, puisque le S.A.S.T. diffère des méthodes dites "traditionnelles". On peut réagir de cinq façons au moins face à un conflit. Les parties en cause peuvent notamment:

- Éviter le conflit, si possible.

- Se faire concurrence, c'est-à-dire qu'il doit y avoir un vainqueur.

- Faire un arrangement. Une partie abandonne.

- Arriver à un compromis. Chaque partie obtient la moitié de ce qu'elle voulait.

- Collaborer.

Jetons un coup d'oeil à ce graphique qui porte sur la méthode traditionnelle de résolution d'un conflit.

La ligne entre "concurrence" et "arrangement" est ponctuée au milieu par le terme "compromis". Il doit donc y avoir un gagnant et un perdant.

Un choix doit être fait entre plusieurs solutions.

En revanche, la fusion de plusieurs solutions constitue une amélioration par rapport à la méthode qui précède. On évite le conflit et l'on collabore à sa résolution.

La collaboration vise à fusionner des hypothèses ... elle entraîne des solutions synergiques ... les deux parties sortent "gagnantes". En outre, pour collaborer, il faut admettre que la somme des ressources disponibles n'est pas nécessairement fixe ... cette attitude s'oppose à l'attitude "traditionnelle" du gagnant et du perdant.

Prenons quelques instants pour examiner de plus près le rôle du conflit et de la collaboration dans le cadre du S A S T. Souvenez-vous que les utilisateurs de cette méthode provoquent des conflits maîtrisés entre les équipes.

Les participants peuvent en tirer une expérience intéressante. En effet, bien que la plupart des gens comprennent que toutes les organisations font l'objet de conflits ... peu d'entre eux savent comment tirer parti de ces conflits pour mieux comprendre les problèmes.

Plus tard, c'est la collaboration fondée sur la fusion des idées qui prime.

Nous commençons seulement à nous rendre compte que les membres de ces organisations ont également besoin d'apprendre la collaboration ou l'art de la synthèse (en particulier dans notre société, qui ne les favorise pas).

D'ailleurs, cette méthode comporte un autre avantage: l'approbation finale des résultats par les gestionnaires coûtera généralement moins cher et sera plus rapide. En outre, elle peut minimiser la perte d'idées innovatrices dont l'organisation pourrait profiter.

Evidemment, la décision finale n'incombe pas au S A S T.

Toutefois, les gestionnaires peuvent utiliser en toute confiance les résultats de cette méthode, pour les raisons suivantes.

1. Les "experts" de l'organisation se sont concentrés sur la stratégie.
2. On a effectué un examen approfondi, systématique et critique des diverses options et des hypothèses sous-jacentes.
3. Tous les participants comprennent (un grand nombre d'entre eux, pour la première fois) les hypothèses fondamentales qui sous-tendent la stratégie adoptée ... or, bien qu'il soit improbable que toutes les parties s'entendent, leur réceptivité et leur compréhension mutuelles constituent des atouts précieux pour mettre la stratégie en pratique.

Retournons une fois de plus à notre étude de cas.

Sans entrer dans les détails sur la façon dont la synthèse finale peut être réalisée ... je peux vous dire que les gestionnaires de Kodak ont décidé de cesser la fabrication et la commercialisation des caméras pour amateurs. Par conséquent, aujourd'hui, que vous vous trouviez à "Renonçons aux caméras" ou à Paris ... vous ne pourrez pas acheter dans votre magasin préféré une caméra neuve de marque Kodak. Néanmoins, si vous avez envie d'une nouvelle caméra à disque de Kodak, je pense que vous l'achèterez sans problème.

Pour finir, je vais vous expliquer en quelques mots la façon dont, chez Kodak, on applique ce principe pour en tirer le plus grand profit possible dans la vie réelle. Comme je l'ai déjà mentionné, nous nous sommes servis à de nombreuses reprises du S A S T pour régler des problèmes courants et complexes auxquels devaient faire face les décisionnaires de notre société ... pour quatre de ces expériences, nous avons fait une évaluation. Le document-clé est un questionnaire de huit pages qui comporte des questions ouvertes et une échelle sémantique différentielle permettant de mesurer 15 attributs.

Le questionnaire est distribué à tous les participants. Jusqu'ici, nous avons analysé 94 réponses données aux quatre questionnaires S A S T.

Sur les plans quantitatif et qualitatif ... nos analyses ont révélé une réaction extrêmement positive au S A S T ... en effet, 93 pour cent de tous les ont fourni une évaluation généralement positive ... tandis que sept pour cent d'entre eux seulement ne considéraient pas que l'ensemble des conférences était favorable.

Cette évaluation est importante pour plusieurs raisons. Les résultats démontrent que, du point de vue des participants, cette méthode constitue un outil valable pour résoudre des problèmes complexes de la vie réelle.

Le but de notre évaluation ne consistait pas uniquement à prouver que les administrateurs de Kodak aimaient la méthode S A S T et la jugeaient efficace.

Nous visions plutôt à déterminer les points forts et faibles du S A S T ... de façon à pouvoir modifier cette méthode et à la rendre aussi efficace que possible en ce qui concerne les ressources requises ... et les résultats dont les décisionnaires pouvaient bénéficier.

Avant de vous donner les résultats de notre évaluation ... J'aimerais vous parler de la méthode d'analyse employée.

L'analyse quantitative englobait une analyse statistique des réponses aux 15 attributs sur l'échelle bipolaire, ainsi qu'une évaluation globale des conférences.

Dans le questionnaire, cette évaluation figurait dans un segment différentiel sémantique. On demandait aux participants de placer diverses caractéristiques de la conférence sur une échelle graduée de 1 à 9 ... Ils devaient ensuite, à l'aide de la même échelle, évaluer la conférence dans son ensemble.

Les évaluations faites par les participants des quatre conférences se classent, en moyenne, entre 6,9 et 7,2 sur l'échelle graduée de 1 à 9 ... ce qui prouve que notre orientation est la bonne.

Les résultats des tests statistiques étaient visuellement semblables, en outre, il n'existait pratiquement aucune différence

entre les groupes ou les catégories de personnes de diverses formations (commercialisation, fabrication, recherche, etc.)

L'analyse qualitative consistait, elle, à dresser une statistique des réponses aux questions ouvertes.

Nous avons recherché les commentaires qui revenaient souvent, et déterminé ceux qui étaient cités par au moins 10 pour cent des participants; ceux-ci avaient relevé quatre points forts :

- Détermination des problèmes et des hypothèses
- Echange de renseignements et d'opinions
- Discussion concernant divers points de vue ; et
- Etablissement de liens interpersonnels

et les points faibles suivants :

- Le temps requis pour l'application de cette méthode ; et
- L'absence de conclusions satisfaisantes.

La détermination des problèmes et des hypothèses est l'un des principaux objectifs du S A S T ; 60 pour cent des participants considéraient que cette caractéristique était l'une des plus profitables. Selon un répondant : « cette méthode permettait aux participants de se rendre compte que les hypothèses qu'ils tenaient pour acquises ne l'étaient pas vraiment ».

Deux autres points forts ont souvent été mentionnés : le S A S T permettait de résoudre les conflits et d'éliminer les contradictions; il favorisait la discussion.

Voici une observation-type :

« Cette méthode permet de discuter impartialement de points de vue opposés ; et oblige les personnes qui affichent l'orientation future de la société à la défendre vigoureusement ».

En voici une autre :

« J'ai dû apprendre, avant tout, à évaluer mes propres contradictions, démarche que je considère très profitable ».

Les impressions variaient, bien entendu, et un certain nombre de participants ont critiqué la discussion. Certains soulignaient fréquemment que la discussion n'était pas suffisamment appuyée par des faits réels ; et que le nombre de questions abordées était insuffisant, en particulier pour ce qui était des questions « neutres ».

Soixante pour cent des participants considéraient comme un point fort la formation d'équipes et les relations interpersonnelles. Selon un participant :

« Cette méthode a rapproché certains d'entre nous sur le plan professionnel, ce qui est enrichissant ».

D'autres points forts relevés par 35 pour cent des participants étaient, notamment, l'exécution et l'organisation. Le commentaire suivant intéressera surtout les universitaires présents aujourd'hui :

« Le S A S T a peut-être un caractère "didactique", mais, parfois, les éléments enseignés ne peuvent être contestés! »

L'une des découvertes les plus valables que nous ait permis de faire l'application du S A S T à une situation réelle est la suivante : les étapes de la synthèse et de la conclusion doivent être améliorées.

Seuls 15 pour cent des participants considéraient la synthèse et la conclusion comme des points forts de cette méthode ; tandis que 45 pour cent d'entre eux considéraient comme un point faible l'absence de conclusions satisfaisantes. Le commentaire qui suit est caractéristique des nombreuses questions que se posaient les participants :

« Je ne suis pas sûr que nous ayons abouti à un engagement. Cette méthode nous a-t-elle permis de parvenir artificiellement à un consensus? »

A mon sens, ces observations sont importantes pour deux raisons. Premièrement, elles soulignent la nécessité d'améliorer la méthode proprement dite. Deuxièmement, elles indiquent qu'il faudrait mettre en vigueur un plan de contrôle à long terme pour tenir les participants au courant des progrès réalisés.

Nous supposons que le sentiment de frustration relevé dans de telles phrases pourrait aussi bien être une réaction au processus lui-même ; qu'une réaction au fait qu'une fois le processus terminé, les problèmes abordés semblent aux participants encore plus complexes qu'avant.

Si tel est le cas, nous pourrions dissiper ce sentiment de frustration en dressant un rapport sur les progrès du S A S T après la conférence ; et en modifiant la méthode de synthèse employée pour le S A S T.

L'hypothèse suivante nous est également venue à l'esprit. On peut attribuer l'absence de synthèse soulignée par les participants au fait que ceux-ci ne connaissent pas les objectifs réels du système.

Si, après un examen plus approfondi de ce problème, cette hypothèse se confirme, nous envisageons de concevoir un exposé d'introduction ; comportant des objectifs réalistes.

On peut expliquer d'une autre manière la très mauvaise évaluation que les participants ont faite de la synthèse. En effet, le S A S T est très différent des autres méthodes de prise de décision qu'ils ont toujours employées ; pensez combien il doit être difficile pour une personne habituée à prendre seule des décisions ; de partager soudain cette responsabilité avec 23 autres participants!

Si vous n'avez jamais essayé d'employer une méthode didactique (telle que le S A S T). Dans une situation réelle, ce genre de problème n'est pas évident.

Comme je l'ai déjà mentionné, le temps qu'il faut consacrer à l'application de cette méthode était également une source de préoccupations.

Plusieurs participants ont fait des observations intéressantes à ce sujet ... En voici deux :

1 "Un groupe plus petit serait au même point en ce moment ... Mais le temps gagné aurait été perdu au moment où nous aurions essayé de faire adopter la mise en pratique ..."

2 "Cette méthode pourrait être plus efficace si l'opinion des employés était un facteur essentiel et si la résolution du problème n'était pas la prérogative absolue des gestionnaires."

Cet exposé succinct vous a donné un aperçu de la méthode d'évaluation que nous avons employée pour les quatre expériences d'application du S A S T faites jusqu'à présent chez Kodak.

Nous prévoyons d'examiner d'autres questions-clés dans l'avenir ... entre autres, nous essaierons de déterminer si nous gagnons réellement du temps en ce qui concerne l'adoption du S A S T et sa mise en application à long terme.

Pour résumer, vous comprenez sans doute maintenant comment nous avons amélioré le S A S T en l'appliquant à des situations réelles au sein d'une organisation.

Nous avons également pu modifier les principes initiaux d'utilisation des connaissances en élaborant le système de l'information commerciale de Kodak ... et ses cinq fonctions.

Comme je l'ai déjà dit ... Après avoir jeté un coup d'oeil à l'ordre du jour du reste de cette session, je suis persuadé que mes confrères vous communiqueront de nombreux renseignements utiles sur les fonctions nos 2, 3, 4, et 5.

J'espère, pour ma part, avoir réussi aujourd'hui à vous faire mieux comprendre la fonction numéro un.

Je vous remercie.

LE RÔLE DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ DANS LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION

M. G. Chiarson, vice-président,
Planification et marketing — passages,
Air Canada, Montréal, Québec

Résumé

Ce texte décrit la méthode utilisée par Air Canada pour l'exécution d'un récent projet d'étude de marché qui a abouti au lancement d'un nouveau genre de service pour les passagers et il énumère les nombreux facteurs qui ont été pris en compte. L'auteur traite aussi des nombreux aspects de l'évaluation de ce nouveau service et d'autres services permanents.

. . . . .

Bonjour à tous. Je suis heureux de l'occasion qui m'est donnée de m'adresser à des gens du domaine des sondages par enquête, et de parler du rôle de la recherche par sondages dans les activités de planification du marketing d'Air Canada. Nous reconnaissons certainement le besoin d'être au courant des besoins des consommateurs et nous considérons que la recherche sur les consommateurs constitue un outil essentiel pour la mise au point de nouveaux produits, le raffinement de ceux qui existent déjà et l'élimination de ceux qui sont dépassés. En d'autres termes... pour le processus global de planification du marketing.

La Direction du marketing - passages regroupe quatre grandes fonctions:

1 Stratégie - passages et développement du produit
2 Expansion commerciale - passages (techniques marchandes du lancement des produits, acquisition et diffusion des ventes)
3 Économie et administration, évaluations financières, et
4 Publicité

La fonction recherche par sondages se situe à l'intérieur d'un groupe plus vaste qui englobe la prévision, l'étude de marché et l'information en général. Ce groupe fait partie du Groupe stratégie - passages et développement du produit, qui est chargé de la définition des occasions sur le marché, de la conception, du développement, du contrôle et de la modification de notre produit.

Permettez-moi maintenant de décrire comment un récent programme de marketing, le Service Connaisseur, a été conçu, développé et présenté à notre équipe de ventes et à notre service d'exploitation pour diffusion au consommateur.

Le Service Connaisseur vise à répondre aux besoins du passager plein tarif (qui voyage surtout pour affaires). Un grand nombre des caractéristiques de service qui composent ce produit ont été établies au départ par voie d'enquêtes que nous avions menées auprès des voyageurs d'affaires ou de sources telles:

- Trish Hewitt & Assoc. Ltd.
- Groupe Innova Inc.

Nous voulions créer un produit de qualité et donner aux passagers plein tarif un service rapide, efficace et sans ennuis.

Avant le lancement du Service Connaisseur, les passagers plein tarif recevaient le même service que les passagers à tarif d'excursion et de promotion. L'objectif était de leur faire sentir qu'ils en avaient plus pour leur argent et de répondre aux besoins particuliers de ce secteur du marché.

Les personnes affectées au développement du produit et celles qui ont participé à l'étape de la mise en oeuvre ont été regroupées en une équipe que nous avons appelée le Groupe de travail sur la différenciation du produit.

L'objectif de l'équipe était d'examiner les moyens de modifier le produit existant de façon à répondre aux besoins des passagers plein tarif.

Parmi les membres de l'équipe, on comptait des stratèges du marketing, des planificateurs de produits, des préposés à l'exploitation au sol et en vol, du personnel de publicité et des spécialistes de l'étude de marché.

L'équipe a passé en revue les résultats des études passées sur les besoins des voyageurs d'affaires. Une étude réactions à diverses nouvelles caractéristiques de service de la part des voyageurs d'affaires tant sur des vols de longue distance que sur des vols de courte distance.

Ce n'est pas la méthodologie qui importe ici, mais je suis convaincu que les données ont été à variables multiples, avec écart-type, essai du sigma deux, et analyse conjointe. Il est même possible qu'on ait soumis le tout au traitement de la boîte Jenkins. Ce qui nous a frappés, c'est que les résultats étaient donnés sous forme d'énumération des caractéristiques par ordre d'importance selon une échelle à rapport simple.

Les caractéristiques énumérées étaient trop nombreuses pour être examinées en détail maintenant, mais je vais en citer quelques-unes à titre d'exemples:

- Qualité améliorée des repas dans une section réservée aux voyageurs d'affaires, qui soit séparée de la section tarif réduit.
- Choix de la place au moment de la réservation.
- Remise de la carte d'embarquement pour le retour ou la correspondance, dès l'enregistrement à un bureau de billets ou à l'aéroport.
- Des sections de l'avion distinctes pour la classe affaires et la classe tarif réduit.
- Choix garanti de repas.

Je pense que mes exemples vous donnent une bonne idée de ce que nous voulions faire, soit offrir aux voyageurs d'affaires un éventail de caractéristiques aussi large que possible.

Ces composantes de service sont devenues l'ossature du Service Connaisseur. Le produit a été complété par des caractéristiques complémentaires issues de remue-méninges et de l'expérience de l'équipe.

Le Groupe stratégie a ensuite préparé un document décrivant les caractéristiques spécifiques qu'on pouvait introduire sans grandes modifications aux installations. Le document indiquait aussi à quel moment on devait présenter ce service à la clientèle. Il comprenait également un sommaire financier des recettes et des coûts prévus de même qu'une prévision des répercussions sur le marché.

Pendant que se déroulait toute cette activité, on a eu recours encore une fois aux enquêtes pour trouver un nom au produit. Connaisseur est ressorti comme la désignation qui décrivait le mieux le nouveau service.

Notre agence de publicité a créé des annonces, qu'elle a soumises à des essais préalables par des techniques de recherche.

Le projet a été remis au Groupe de planification du produit, qui devait préparer un exposé sur le produit pour souligner l'importance des principaux attributs de service à l'intention des groupes chargés du lancement du produit - c'est-à-dire les communicateurs: Publicité, Affaires publiques et promotion - de même que les services d'exploitation - c'est-à-dire aéroport, réservations et personnel de vol.

L'exposé du produit indiquait les itinéraires où l'on offrirait le service et décrivait en détail comment le présenter pour atteindre l'objectif global de fournir un produit efficace et de haute qualité.

On y détaillait chacun des éléments de service. On y indiquait également quels groupes étaient chargés de la mise en oeuvre, ainsi que l'échéancier de la mise en oeuvre.

Les circuits de diffusion y étaient énumérés, avec les échéanciers de publicité et de promotion.

Le Service Connaisseur a pris son envol le 1er février 1981.

En avril de la même année, nous avons mené une enquête en vol pour déterminer la réaction de la clientèle au Service Connaisseur et recueillir des données sur les habitudes de voyage et la composition démographique de cette clientèle. Nous avons interrogé les passagers sur les points suivants:

- comment ont-ils eu connaissance de l'existence du service;
- jusqu'à quel point l'existence du service a-t-elle joué en faveur d'Air Canada dans leur choix du transporteur;
- qui a effectivement acheté le produit, où et quand a-t-il été acheté;
- la durée du voyage;
- les impressions sur chaque caractéristique de service;
- comment le Service Connaisseur se compare-t-il avec le service offert par d'autres lignes aériennes;
- l'objet du voyage, la fréquence des voyages, et
- des données démographiques.

L'étude a fait ressortir que le service était bien reçu. Elle a mis en lumière quelques problèmes auxquels nous avons apporté des correctifs.

En 1981 et 1982, nous avons étendu le service à d'autres itinéraires. En avril 1982, nous avons procédé à une deuxième enquête sur la réaction de la clientèle. Cette enquête contenait des questions plus détaillées au sujet des secteurs problèmes relevés dans l'étude de 1981.

Une série de questions plus complètes sur notre rendement par rapport à nos concurrents nous a aussi apporté des données utiles.

En résumé, nous avons donc mené quatre programmes d'enquêtes pour aider au développement du Service Connaisseur. Ces quatre programmes étaient:

- une vérification préalable des éléments du produit pour déterminer les besoins des consommateurs;
- une enquête sur la préférence en ce qui concerne le nom;
- une vérification des textes publicitaires, et
- deux enquêtes sur les réactions des consommateurs.

D'une certaine façon, on pourrait dire que le besoin d'enquêtes avait cessé d'exister avec le lancement du Service Connaisseur. Cependant, comme nous le savons tous, le lancement d'un produit ne signifie pas qu'on n'a plus besoin de recherche. De fait, c'est souvent le contraire qui est le cas.

Comme j'y ai fait allusion tout à l'heure, ce lancement n'était que la phase I. Nous raffinons toujours notre produit.

Nos services de l'Atlantique en sont maintenant à la mise en oeuvre de ces étapes de raffinement. Une de ses principales composantes reconnaît le besoin de plus d'espace et de confort à bord de l'avion et à cette fin nous offrons une cabine séparée avec une configuration de 2 x 2 x 2 au lieu de 9 ou 10 sièges de front, c'est-à-dire qu'il n'y a jamais plus de deux sièges de largeur. Ces sièges sont plus larges et laissent plus d'espace pour les jambes. Jusqu'à maintenant, ils étaient réservés à la première classe. Cette classe préférentielle offre également de la vaisselle en porcelaine, des journaux internationaux et plusieurs autres commodités réservées jusqu'ici aux passagers de première.

Face à la nécessité de planifier le produit pour répondre à des besoins spécifiques, une troisième phase du programme en est à l'étape du développement pour nos itinéraires nord-américains. Nous faisons appel aux enquêtes pour ces phases comme pour la première.

Le Service Connaisseur n'est qu'un exemple des produits qu'Air Canada a créés par suite d'enquêtes. Or, nous avons de nombreux produits. Chaque produit a été axé sur une clientèle cible particulière - qu'il s'agisse du voyageur à tarif réduit ou du passager plein tarif.

Il y a de nombreux aspects importants qui contribuent au développement d'un produit - et, j'en ai décrit quelques-uns - mais le principal - la pierre angulaire, si vous voulez - demeure la recherche - constante.

La recherche fait partie intégrante de notre équation de marketing.

Laissons le Service Connaisseur et examinons d'autres applications des enquêtes. Je veux parler de notre sondage CRACS, Customer Reaction To Air Canada Service (réaction de la clientèle au service d'Air Canada).

C'est un sondage en vol dont nous nous servons pour recueillir de l'information sur l'évaluation de notre service par nos passagers, leurs comportements de voyage, notre position relative à la concurrence, des données démographiques, etc. Ce sondage est trimestriel et comporte environ 15 milles questionnaires par trimestre.

- Des profils des passagers selon le secteur du marché, y compris l'objet du voyage, les habitudes de réservation, la fréquence des voyages et des données démographiques, aident les planificateurs de produit et les publicistes à concentrer leurs efforts sur des marchés cibles comme les voyageurs d'affaires, le marché sensible aux prix, les

femmes, les voyageurs fréquents et les régions géographiques.

- Les habitudes relatives aux achats d'avance et à la durée des voyages pour faciliter l'évaluation de l'effet des changements de restrictions applicables aux tarifs réduits.

- Nos services d'exploitation utilisent les renseignements contenus dans les échelles de notation CRACS pour mesurer notre rendement dans des domaines de service précis tel qu'il est perçu par notre consommateur dans les réservations par téléphone, la ponctualité des vols, les services d'enregistrement et les services en vol. Les échelles de notation mesurent l'efficacité du service et le rendement du personnel.

- Une autre étude récente d'Air Canada est l'étude sur les voyages et le transport de l'avenir. Il s'agit d'un projet conjoint qu'Air Canada a entrepris en collaboration. L'étude a été menée au Canada et aux États-Unis. Elle visait à déterminer :

  - l'avenir à long terme des voyages et du tranport en Amérique du Nord;

  - la menace de la concurrence des voyages et du transport de même que l'évolution des besoins et des valeurs des consommateurs.

Les résultats nous ont donné un aperçu précieux pour le marketing à long terme et la planification de notre entreprise en ce qui a trait à :

- la planification du produit c'est-à-dire les genres de produits auxquels s'intéressent les voyageurs d'affaires et les touristes;
- la confiance du consommateur et la prévision de croissance du trafic;
- les nouvelles destinations recherchées par les consommateurs;
- l'effet que l'augmentation des prix aura sur les marchés;
- les problèmes auxquels font face les autres secteurs de l'industrie et la menace des concurrents des voyages aériens, comme les communications modernes et les loisirs qui n'impliquent pas de voyage;
- l'examen de la sensibilité aux prix des voyageurs aériens constitue un autre projet d'étude. L'objectif consistait à déterminer si le consommateur est prêt à échanger des caractéristiques de service contre une baisse de prix. Cette étude nous a apporté une information précieuse sur les réactions des passagers à tarif réduit face à un échange d'éléments de service et de restrictions de tarif contre une réduction du prix.

Nous avons également mené des études spéciales sur des questions comme la probabilité que les voyageurs d'affaires achètent des produits à prix plus élevé mais de meilleure qualité et, à l'autre bout de l'échelle, dans des domaines comme les tarifs réduits pour établir le niveau de stimulation - c'est-à-dire, nouveau trafic pour Air Canada versus trafic de diversion, soit le trafic qui utilise nos tarifs réduits plutôt que nos tarifs élevés.

On compare ensuite les résultats de l'enquête avec le trafic absolu, les recettes et les coûts, pour obtenir le rendement net. On a également utilisé des enquêtes pour :

- connaître l'image d'Air Canada sur le marché;
- nous renseigner sur l'efficacité de notre publicité;
- vérifier les textes publicitaires sur :
  - les horaires;
  - les diverses sortes de vin;
  - les voyages organisés;
  - notre aptitude à travailler dans les deux langues officielles du Canada, et
  - notre billetterie automatique.

Comme vous pouvez le voir, nous faisons des recherches pour diverses raisons et de diverses façons. Nous ne nous limitons pas à des recherches que nous avons conçues et menées nous-mêmes; nous faisons également appel aux recherches faites par d'autres; par exemple, nous utilisons les résultats de l'enquête du Conference Board sur les intentions d'achats des consommateurs, et notamment la section concernant les voyages, et récemment nous nous sommes abonnés à Tourscan, soit un service offert à l'industrie du tourisme par L.J. d'Amore and Associates, dont une section comprend de l'information utile sur les intentions de voyage.

C'est un volume considérable de recherche, je l'admets. Il est vrai que c'est couteux. Mais c'est également un fait inévitable dans une société concurrentielle et industrialisée.

La discipline des enquêtes nous a aidés dans notre planification et nos décisions à Air Canada. Elle continuera à faire partie intégrante de notre processus de marketing. Mais, comme nous le dit le philosophe, rien n'est parfait. Le présent est assombri par le doute, et l'avenir est incertain.

Cette incertitude veut dire - tout simplement - que votre rôle dans l'équation marketing prendra une importance encore plus grande.

La recherche par sondages, de façon très concrète, constitue le facteur de stabilité. Vos résultats fournissent cette réalité sur laquelle tant de choses sont fondées.

Je vous ai exposé en détail quelle importance nous attachons à la recherche par sondages à Air Canada. Un avenir incertain, doublé de l'obligation de réagir rapidement à l'évolution du marché, signifie que la recherche par sondages gardera ce rôle prépondérant. À mon avis, il en va de même dans la plupart des grandes entreprises.

Il en résulte que vos responsabilités ne peuvent pas être prises à la légère. Pour ma part, je demande uniquement que votre profession reste, comme dans le passé, vouée aux faits et aux principes.

Merci.

PLANIFICATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE

John Day, vice president, commercialisation
H.J. Heinz Co. Ltee.
Toronto, Ontario.

Resume

Le present expose porte sur l'integration des etudes de marche au processus de la mise en marche chez Heinz. Les facteurs influant sur la vente d'un produit donne sont d'abord definis à des fins d'analyse, les objectifs de commercialisation sont mis à jour, puis les objectifs de la strategie de recherche en commercialisation qui aboutira à l'elaboration d'un plan precis de mise en marche sont fixes.

* * * * *

"Ici, il faut courir à toutes jambes pour rester en place. Pour aller quelque part, il faut courir deux fois plus vite."

"A travers le miroir"
Lewis Carroll, 1872

Introduction

Nous faisons tous, à divers degres, de la commercialisation et nous faisons tous de la recherche à ce sujet. Pour réussir à vendre des produits ou des services pendant une certaine période, il faut se tenir au courant du marché. Pour accroître les ventes, il faut demeurer aux aguets, faire des tests, des analyses et des rajustements. Malheureusement, la plupart des planificateurs de la mise en marché, que ce soit dans l'industrie privée ou dans l'administration publique, sont isolés de leur marché et doivent donc se fier à la recherche pour diriger leurs efforts. L'étude de marché est donc devenue un processus systématique de collecte et d'analyse d'informations visant à améliorer la prise de décisions et le contrôle de la commercialisation de biens et de services. Lorsqu'on la considère comme un système d'information, l'étude de marché ne vise pas seulement à résoudre des problèmes précis, mais à informer constamment les gestionnaires pour leur permettre de décider quels problèmes résoudre.

Le but de cet expose est de vous expliquer que dans la planification et l'exploitation du service de commercialisation chez Heinz, la commercialisation et l'étude de marché sont indissociables. On ne peut planifier un programme d'étude comme une entité distincte; cela fait nécessairement partie du plan global de commercialisation, du plan d'exploitation ou du budget. Il est donc essentiel de partir du plan global de commercialisation pour situer le rôle de l'étude de marché dans ce contexte, afin d'étudier comment la recherche facilite l'établissement et le contrôle du processus de commercialisation et de déterminer le type d'organisation qui répond le mieux aux besoins.

Heinz Canada vend des produits sur un certain nombre de marchés importants. Je vais prendre un de ces produits et expliquer étape par étape comment l'on prépare l'étude de marché pour ce produit.

Plan de produit

Tout le travail d'étude de marché est inspiré par:

(a) l'obligation d'élaborer le plan de produit annuel,
(b) l'application des stratégies de mise en marché,
(c) le contrôle et l'analyse des résultats,
(d) la préparation du plan de produit de l'année suivante.

Il s'agit donc d'un processus continu de planification, de vérification, d'ajustement et de replanification.

Rôle de la recherche sur les consommateurs

La recherche sur les consommateurs joue un rôle clé dans l'élaboration des plans de produit, dans l'orientation de leur mise en oeuvre et dans l'évaluation des résultats.

Le programme d'étude de marché est conçu de façon à:

(a) faciliter l'étude du marché, disons, des pâtes alimentaires en conserve, ses grandes tendances et son évolution,
(b) évaluer la position actuelle de Heinz dans différents secteurs du marché,
(c) comprendre les problèmes, percevoir les possibilités de débouchés pour Heinz, et envisager de nouveaux produits,
(d) faciliter la mise au point de stratégies efficaces - produit, emballage, prix, publicité, promotion auprès des distributeurs et des consommateurs - afin de maximiser les recettes et les profits,
(e) aider à fixer des objectifs précis pour ces stratégies;
(f) évaluer le succès des stratégies appliquées durant l'année;
(g) permettre l'analyse du succès des stratégies en vue de l'élaboration du prochain plan de produit.

La commercialisation est une science essentiellement prospective dont le rôle est de prévoir l'avenir afin qu'une société ou un organisme puisse se préparer en conséquence. Comme il est impossible de prédire l'avenir avec précision, le processus consiste à vérifier constamment l'état de la situation ou du marché pour permettre une adaptation continue. La société ne doit pas seulement réagir aux changements; elle doit aussi apprendre à se servir de l'information obtenue et prendre des initiatives pour profiter des possibilités décelées à l'analyse.

Responsabilité de l'élaboration des plans de produit

Chez Heinz Canada, l'élaboration des plans de produit se fait de la base vers le haut.

Le chargé de produit élabore le plan de produit initial qui est discuté, modifié, approuvé par les paliers successifs de gestion - chef de groupe de produits, chef de la commercialisation - dans

le contexte des plans de produit établis pour tous les produits de consommation commercialisés par Heinz Canada.

Les plans du programme des études de marché, qui font partie intégrante du plan global, sont élaborés de la même façon; les chargés de produit préparent les plans initiaux qui font ensuite l'objet de discussions, de modifications et de l'approbation par les divers paliers de gestion. Le plan des études de marché est élaboré et incorporé au plan de produits global selon le processus suivant:

- Le chargé de produit détermine les besoins courants et spéciaux en fonction du plan de produit.
- Le budget est réparti à la lumière de l'expérience et des conseils reçus.
- Les délais d'exécution de chaque projet spécial tiennent compte:
  - des discussions préparatoires,
  - des séances d'information à l'intention des agences concurrentes,
  - de la production des rapports.
- L'exécution du programme selon l'échéancier fixé par l'entremise d'agences de recherche extérieures.

Portée des plans de produit

Examinons la portée des plans de produits pour voir comment les programmes d'étude de marché doivent être conçus pour répondre aux exigences sur le plan de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de la vérification.

1. Revue des affaires
2. Problèmes et possibilités
3. Plans de commercialisation
4. Etat financier

1. Revue des affaires

Chaque organisme dispose d'un vaste réservoir de connaissances acquises par l'expérience aussi bien que par l'exécution de projets spéciaux de recherche. Il est important que ces connaissances soient tenues à jour et utilisées. La revue des affaires, première étape de l'élaboration d'un plan, vise à assurer que la planification reposera sur des données solides et sûres.

La revue des affaires consiste essentiellement à regarder en arrière, à recueillir de l'information et à analyser la situation concurrentielle de Heinz du point de vue:

- De la croissance ou du déclin du marché.
- De la taille ou de la croissance du bassin de consommateurs ou de leur profil.
- Du volume des ventes.
- De la part du marché accaparé.
- De la publicité auprès des consommateurs, de la promotion auprès des distributeurs et des consommateurs.
- De la mise au point du produit.
- De la stratégie d'établissement des prix.
- Des décisions du consommateur, des habitudes d'achat et de consommation.
- Des perceptions du produit, de la marque et des attitudes à son égard.
- De l'intérêt pour les nouveaux produits.

La revue des affaires se doit d'être brève et complète; toute lacune au niveau de l'information doit être comblée par la collecte des données nécessaires.

2. Problèmes / Possibilités

A partir des données recueillies, nous devons déceler et analyser les secteurs d'intervention. Quels problèmes et possibilités, dont nous devons traiter dans le plan de commercialisation, l'information nous révèle-t-elle?

Voici quelques exemples typiques:

	Problèmes	Possibilités
(a)	Marché	
	• Mauvaises tendances démographiques	• Stratégie publicitaire pour accroître la part du marché, redéfinition de la marque, augmentation des dépenses de publicité
	• Concurrence d'autres aliments consommés à la maison	• Réorientation de la politique d'établissement des prix
	• Concurrence de la restauration	• Envisager la création d'un service de restauration
(b)	Heinz	
	• Variations régionales des ventes	• Redistribution des frais de commercialisation
	• Perceptions négatives de la marque	• Redéfinition de la marque
	• Croissance désordonnée de différents segments du marché	• Nouveaux produits à envisager

3. Plan de commercialisation

Le plan de l'année suivante définit le programme global de commercialisation par rapport aux différents aspects:

- Produit
- Emballage
- Prix
- Publicité auprès des consommateurs — création
  - Médian
- Promotion auprès des consommateurs et des distributeurs
- Plan de recherche

Le programme de recherche, qui touche à tous les aspects du plan de commercialisation, peut être schématisé ainsi:

Secteur	Echéancier	Genre de recherche
Croissance du marché/part de la marque	Continu	Vérification dans les magasins de distribution (accès en direct)
Ventes	Continu	Expéditions de l'usine
Publicité, promotion	Continu	Etude de la publicité, Nielsen
Consommateurs	Lorsque nécessaire 1 à 2 ans	Enquêtes nationales auprès des consommateurs
Comportement des acheteurs consommateurs	Lorsque nécessaire 1 à 2 ans	Recherche qualitative Enquêtes nationales auprès des consommateurs
Perceptions de la marque, attitudes	Lorsque nécessaire 1 à 2 ans	Tests de goût, d'utilisation à la maison Recherche qualitative Enquêtes nationales auprès des consommateurs
Nouveaux produits	Lorsque nécessaire seulement	Grand programme de mise au point de nouveaux produits

Lorsqu'on planifie des projets de recherche précis, l'application rigoureuse des données est essentielle. Pour que les données ne soient pas collectées simplement par habitude, chaque projet doit répondre à un ensemble précis d'objectifs, fixés avant le début de la recherche, de préférence dans le cadre du plan initial de commercialisation. Le projet de recherche peut ainsi viser à évaluer le fruit des efforts de commercialisation.

Cette façon de procéder permet de fixer des objectifs quantifiables à l'égard de la part du marché, du volume des ventes, du résultat des essais, du taux de rachat, du niveau de revenu, etc., quant aux éléments du plan, la recherche doit être conclue de façon à fournir de l'information axée sur les objectifs fixés, comme, par exemple:

Stratégies	Objectifs	Nature des recherches
Produit	Produit reformulé	Tests de goût, d'utilisation à la maison
Emballage	Cote de l'image plus conforme à la position de la marque	Tests d'emballage
Prix	Maximisation des recettes	Tests régionaux
Création	Concepts et exécution conformes à la position de la marque - dépasse la norme	Recherche qualitative, tests par la poste, tests de DAR
Création et média	Augmentation de la sensibilisation à la marque, de la cote de l'image et des intentions d'achat	Etudes faites avant et après la campagne
Promotion auprès des consommateurs	Taux de réponse	Comparaison avec les taux de réponse des campagnes antérieures
Promotion auprès des détaillants	Egale ou surpasse les marques concurrentes	Expéditions de l'usine, rapports sur les ventes

Recours aux agences de recherches sur les consommateurs

Chez Heinz, nous avons recours aux agences de recherches sur les consommateurs pour obtenir de l'information et notamment

- Des recommandations sur la façon de répondre aux besoins exprimés par les consommateurs,
- des normes d'intervention,
- des travaux de recherche,
- des constatations par rapport aux normes d'intervention et des recommandations sur les mesures à prendre.

Organisation en vue de la planification et de l'exploitation d'un programme de recherche

Puisque nous concevons la recherche comme une partie intégrante du processus de commercialisation, il s'ensuit que l'utilisateur de l'information sera nécessairement le chef de la commercialisation. Chez Heinz, il n'y a pas d'intermédiaire entre l'utilisateur (le chargé de produit) et le fournisseur (l'agence de recherches), ni entre le chargé de produit et les vendeurs, l'agence de publicité, les services de R-D, etc. Ce système a l'énorme avantage de rendre l'utilisateur conscient du processus de recherche, ainsi que de la valeur de l'information sans négliger les autres facteurs qui sont le coût, l'échéancier et l'amortissement.

Ce système décentralisé impose cependant certaines contraintes aux utilisateurs.

Le chargé de produit doit avoir les connaissances/l'expérience suivantes:

Installations de recherche	• Gamme • Progrès techniques, surtout au niveau de la saisie informatique, de l'extraction et de l'analyse des données • Agences de recherche, chercheurs
Limites de la recherche	• Forces et faiblesses, surtout pour prédire le • Comportement des consommateurs
Bibliothèque de référence sur des recherches antérieures	• Contenu • Utilité, problèmes à éviter • Comment normaliser la nouvelle recherche, l'ajouter à ce qui a précédé
Établissement des objectifs, des normes d'intervention	• Éviter l'évaluation subjective • Utilisation plus poussée des études et des normes antérieures • Réalisation de recherches rigoureuses
Évaluation des agences de recherche	• Points forts des agences de recherche, des chercheurs • Points forts et points faibles des recommandations • Rapport prix/qualité
Rapports de recherche	• Évaluation des résultats, des analyses • S'assurer du respect des normes d'intervention • Façon d'appliquer les résultats des recherches

Sans être un spécialiste de la production de données, l'utilisateur doit pouvoir:

- Énoncer ses besoins en information,
- Appliquer les conclusions tirées des données.

En s'adaptant continuellement au marché grâce à l'information reçue, le spécialiste de la commercialisation veut éviter d'avoir à se fier à son intuition. Mais la recherche ne pourra jamais toujours fournir toutes les réponses à toutes les questions. D'aucuns prétendent qu'une bonne décision est composée de 90% d'information et de 10% d'inspiration.

Au cours de la dernière décennie, les techniques d'étude de marché ont évolué de façon phénoménale, mais il n'y a pas eu d'amélioration parallèle des décisions. Tout comme l'ordinateur a modifié le travail du recherchiste, il modifiera le travail de l'utilisateur en lui donnant un meilleur accès à l'information et en lui permettant de jouer avec les données pour mieux évaluer l'incidence des autres solutions qui s'offrent à lui. Il demeure néanmoins que les principes qui sous-tendent l'intégration du plan de recherche au plan d'exploitation global permettent d'améliorer la prise de décisions et le processus global de planification.

RECHERCHES POUR LE COMPTE DE LA DIRECTION DES AFFAIRES PUBLIQUES: LE POINT DE VUE D'UN UTILISATEUR

Cedric Jennings, directeur,
Affaires publiques et gouvernementales,
Conseil des ports nationaux,
Ottawa, Canada

Résumé

Le présent document remet en question la pratique des appels d'offres (et le choix du moins-disant) afin de retirer le maximum des sommes investies dans l'achat de services d'étude en communications. Il souligne que ces études seraient bien meilleures si certaines entreprises étaient chargées de produire des plans conceptuels. En effet, l'une d'entre elles aurait le soin d'élaborer des plans et des spécifications détaillés qui serviraient ensuite de base pour lancer l'appel d'offres au sujet des aspects opérationnels de chaque étude.

. . . . .

Monsieur le président, c'est pour moi un grand privilège de me trouver parmi vous aujourd'hui, mais je dois vous révéler que je suis ici sous une fausse identité. Devant un auditoire de chercheurs des secteurs public et privé, je suis très loin de posséder les compétences voulues en matière de recherche, mais j'ai acquis une certaine expérience du domaine de la communication. Au cours de sept années de service dans l'administration publique et avant cela dans le secteur privé, j'ai souvent eu l'occasion de confier en sous-traitance bon nombre de projets de recherche. Et pourtant, je n'ai pas une connaissance approfondie de votre domaine, bien que je reconnaisse son importance capitale pour la mise en place d'une communication efficace. Je ne suis pas non plus un expert des rouages complexes et délicats de l'impartition dans l'administration publique qui, bien entendu, s'articule autour du sujet que nous aborderons aujourd'hui.

Il est vrai que j'achète des services, mais je ne suis pas un agent spécialisé dans les achats. J'achète des études au même titre que j'achète de l'espace dans les journaux, du temps d'antenne à la radio et à la télévision, des services d'impression et de conception graphique et tous les autres ingrédients qui composent des programmes d'information. Pour acheter bon nombre de ces services, je peux faire appel à des agents spécialisés du MAS ou de mon agence de publicité. Disons donc que je prends la parole devant vous en tant que profane expérimenté; je ne parle pas au nom du gouvernement ou de mon agence: les opinions que j'avance m'appartiennent et elles se fondent sur les consultations exhaustives que j'ai tenues avec des chercheurs et des agents des affaires publiques.

Il est évident que la recherche est essentielle pour élaborer des programmes d'information efficaces. Sans elle, l'informateur et ses clients voleraient le plus souvent à l'aveuglette, se fiant à leurs propres mythes, conceptions périmées, préjugés et vanités professionnelles et peut-être à une certaine compétence. Le recours à la méthode du pifomètre explique pourquoi les fonds publics ou privés affectés à des programmes d'information ne sont pas toujours utilisés de la façon la plus rationnelle qui soit. Les tests préliminaires, en particulier, s'imposent pour évaluer l'efficacité, la compréhension et la destination du message. Ils ne sont pas destinés, comme le disent certains cyniques, à évaluer si le message plaît.

Demandons-nous toujours à nos clients réguliers ou éventuels ce qu'ils savent ou ce qu'ils pensent d'un problème, d'un produit ou d'un programme, avant de commencer à rédiger nos messages? Menons-nous toujours des tests sur nos produits avant de les lancer, à grands frais, dans le fouillis d'informations qui nous entoure? Et en dernier lieu, vérifions-nous avec soin nos messages pour voir comment ils ont été perçus et acceptés? Il serait très regrettable que nous ne le fassions pas, vu que l'étude nécessaire ne représente qu'une fraction des dépenses globales qu'elle serait appelée à évaluer.

Je n'ai pas l'intention de prêcher aux convertis. Je suis certain que nous avons tous bien accueilli les récentes directives du gouvernement prescrivant que ses programmes publicitaires devaient dorénavant faire l'objet de tests avant et après leur mise en oeuvre (les tests préliminaires sont mentionnés dans une récente circulaire du Conseil du Trésor). Ces tests sont-ils toujours menés et avec quelle rigueur? En outre, dans quelle mesure effectuons-nous des sondages préliminaires pour connaître l'opinion d'un groupe visé au sujet d'un programme ou d'une politique et ce, avant même de concevoir un programme d'information? (C'est-à-dire une étude de base de la méthode de communication employée au lieu d'un test sur une version de programme). Cette étude de base n'est souvent pas entreprise pour deux raisons: d'une part, les intéressés estiment qu'ils connaissent toutes les réponses, d'autre part, il est plus difficile d'obtenir des fonds pour mener ce genre d'étude que pour en réaliser une plus terre-à-terre, plus pragmatique. Toutefois, nous avons sans conteste fait des progrès considérables quant au genre et au nombre d'études de communication à Ottawa. Elles se sont multipliées énormément depuis mon arrivée à Ottawa il y a sept ans -- à commencer par les premières tentatives de l'Office du tourisme du Canada et de l'ancien ministère de la Main-d'oeuvre et de l'Immigration; mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Par exemple, aux Affaires publiques, combien de stratégies de communication préparées tous les jours s'appuient sur des études? Quel pourcentage de toutes les publications que nous produisons font l'objet de tests d'évaluation avant et après leur parution? Quand, la dernière fois, avez-vous eu vent qu'une publication avait été évaluée d'après une épreuve?

Récemment, le Conseil du Trésor prescrivait enfin que les études des campagnes publicitaires n'étaient plus soumises aux très longs procédés jugés alors nécessaires aux fins d'une "activité scientifique connexe". Souvent, ces procédés enlevaient toute motivation aux gens. Mais en ce qui concerne les évaluations indépendantes des campagnes de publicité, le MAS détient l'autorité voulue au niveau de l'impartition et de la publicité. Si le MAS interprète très rigoureusement son mandat, on aura peut-être davantage recours à l'adjudication pour acheter ce genre d'études, même si d'autres possibilités existent.

On exige de plus en plus que les millions de dollars dépensés par Ottawa dans le domaine des affaires publiques soient affectés à la réalisation d'études valables et rentables, du genre

si souvent préconisé par l'ancien vérificateur. On ne peut que souscrire à cette idée. J'estime qu'une meilleure utilisation des études peut contribuer fortement à effectuer cette évaluation, la question est de savoir comment obtenir des études plus rentables qui nous permettront d'en avoir davantage pour notre argent dans le domaine des affaires publiques!

Mon rôle aujourd'hui est de vous exposer, en compagnie d'un distingué expert du secteur privé, le processus d'achat des études de communication. Les impressions dont je veux vous faire part sont, peut-être, également celles d'un bon nombre de responsables des affaires publiques qui veulent approfondir leur travail, les soumettre à des tests et en évaluer les résultats après coup. Quoiqu'il en soit, j'ai certaines réserves sur la meilleure façon d'acheter cette information et les représentants de bureaux d'étude qui assistent aujourd'hui ont aussi, à mon avis, des réserves sur la façon dont nous procédons.

D'après mon expérience de l'achat d'études, tant dans le secteur public que privé, j'ai souvent l'impression désagréable que nous ne dépensons peut-être pas les fonds publics toujours très judicieusement. Dans notre zèle à chercher à obtenir ce que nous jugeons être le plus faible coût possible, le produit le plus économique, nous pensons probablement que l'adjudication est la seule méthode à employer, je connais un bon nombre de personnes qui le croient. Si c'est le cas, nous n'obtenons peut-être pas toujours le genre (ou la qualité) d'études dont l'administration publique a réellement besoin. Il est certain que nous estimons que le système mis sur pied par l'administration publique pour l'achat de biens est également le seul qu'il faille employer pour acheter des stratégies et concepts créateurs, c'est-à-dire la compétence humaine. (Il serait presque mieux vu d'appliquer les procédures de dotation de l'administration publique pour embaucher des conseillers en recherche. Mais alors, embauchons-nous toujours le candidat qui accepte le traitement le plus bas?). Il serait faux de croire que les politiques gouvernementales prescrivent formellement de choisir la plus basse soumission, mais un grand nombre des deux parties au processus semblent le croire.

La politique d'impartition prévoit, en fait, bon nombre d'autres méthodes de sélection que les appels d'offres et la soumission du moins-disant.

Il faut bien comprendre, nous en tant qu'acheteurs et vous en tant que fournisseurs, toutes les complexités et les subtilités des politiques d'achat du gouvernement, et nous mettre d'accord sur leur interprétation. Par exemple, il nous faut savoir que cette politique permet ce qui est appelé "des offres concurrentielles", c'est-à-dire que nous choisissons un fournisseur en fonction de l'efficacité du service offert, au lieu de tenir compte exclusivement de son prix. Il existe une procédure complète à cet égard. A mon avis, mises à part certaines règles, les règlements de l'administration publique en matière d'impartition nous laissent suffisamment de latitude pour négocier avec vous un contrat satisfaisant pour atteindre nos objectifs aussi efficacement que possible dans les limites des crédits accordés. Ce qu'il s'agit de trouver, c'est la meilleure façon de procéder. Nous avons peut-être tous pris l'habitude de recourir aux appels d'offres alors que d'autres approches sont possibles, autorisées et, en fait, employées.

D'autre part, les bureaux d'étude se doivent d'insister plus fortement sur les études de communication. Devant les critiques actuelles faites à l'endroit des méthodes de communication de l'administration publique, plus spécialement de la publicité, les études ont un rôle important à jouer pour démontrer que la communication est spécialisée, efficace et bien accueillie. Par conséquent, le sujet que nous traitons aujourd'hui n'a pas seulement un intérêt technique.

Considérons donc dans cette perspective le lancement d'appel d'offres pour la réalisation d'études.

A ma connaissance, les bureaux d'étude exercent au moins deux fonctions. Ils sont composés de spécialistes de diverses disciplines qui examinent les besoins d'études des clients, conçoivent des solutions et indiquent la façon de les appliquer. (Ils sont pour ainsi dire des architectes et des ingénieurs.) Ces bureaux sont également des entrepreneurs et des sous-traitants pour l'impression et la diffusion de questionnaires, le tirage d'échantillons et la tenue d'interviews, la collecte et la totalisation de données et l'analyse par ordinateur. C'est alors qu'ils interprètent.

J'ai employé volontairement certains termes usités dans l'industrie du bâtiment parce que je désire faire quelques comparaisons. Si je veux construire un bâtiment, la première chose que je ferai après l'achat du terrain c'est de retenir les services d'un architecte. Ce dernier sera rémunéré suivant un barème d'honoraires convenus pour étudier mes exigences, tenir des consultations avec moi, ébaucher un plan et résoudre les problèmes qui se posent. Puis, en collaboration avec des ingénieurs-conseils de diverses spécialités, il dessinera les plans du bâtiment en y incorporant un cahier des charges très détaillé. Ce n'est qu'à la fin de cette étape qu'un appel d'offres général est lancé.

Je vous ferai remarquer que l'appel d'offres n'aura lieu que lorsque les entrepreneurs auront plus ou moins la possibilité d'établir un devis. (J'ai peut-être cherché au début l'architecte que je désirais, mais je n'ai certainement pas recouru à un appel d'offres. Aux bureaux d'architectes, j'ai discuté de leurs concepts et examiné des immeubles qu'ils ont construits et je me suis entretenu avec leurs anciens clients. Ce processus de sélection d'embauchage n'a peut-être pas eu l'apparence d'un appel d'offres au sens qu'on l'entend, mais je suis sûr que les architectes que j'ai consultés l'ont trouvé tout aussi concurrentiel!)

Quelquefois, on demande à plusieurs entreprises de mettre l'idée sur papier puis on charge l'entreprise retenue de dresser les plans définitifs et le cahier des charges. On a aussi recours à la soumission de plans, ce qui est également concurrentiel, mais ce n'est pas un appel d'offres.

Autant que je sache, à l'heure actuelle, très peu de professionnels sont embauchés par voie d'appel d'offres. Ce n'est tout simplement pas de cette façon qu'ils procèdent. Si je crois avoir commis une diffamation grave, je ne demanderai pas à Blake, Cassels et Graydon de participer avec quatre autres cabinets d'avocats à un appel d'offres en vue de choisir mon défenseur. Si j'ai affaire à un problème financier complexe que nos services ne sont pas capables de résoudre, je ne demanderai pas à Price Waterhouse ni à six autres bureaux d'experts de soumissionner pour essayer de trouver une solution. Si je veux réorganiser les structures de gestion de mon entreprise, je ne demanderai pas à sept firmes, y compris Woods Gordon, de me présenter chacune une soumission.

Cependant, aucun de ces spécialistes ne dira que ses services ne sont pas concurrentiels. Ils en riraient à leur saoûl. Loin

de moi non plus l'idée de retenir les services de spécialistes sur une base non concurrentielle. Je propose seulement d'examiner notre façon de les sélectionner suivant le principe de la concurrence. Par exemple, pour évaluer leur compétence, nous pourrions les payer pour qu'ils nous soumettent des projets.

Dans chacun de ces trois exemples, l'élément commun est peut-être le fait que notre propre personnel ne nous permet d'énoncer clairement les travaux pour lesquels nous aimerions recevoir des offres, du moins pas avec le détail ni la compétence nécessaires. Lorsqu'il s'agit de construction, nous avons besoin des services d'un architecte avant d'obtenir des prix concurrentiels et comparables sur l'ouvrage que nous désirons confier à un entrepreneur.

Revenons à la question des études. D'après mon expérience, pour pouvoir retenir judicieusement les services des bureaux d'étude il est essentiel de cerner le problème, de le résoudre et d'énoncer ensuite les procédures opérationnelles. Théoriquement au moins, lorsque ce travail aura été accompli avec précision, n'importe quel entrepreneur compétent pourra s'occuper de l'aspect opérationnel. Ce dernier aspect pourrait alors faire l'objet d'un appel d'offres et l'on choisirait soigneusement les soumissionnaires en fonction de leur réputation, de leur expérience et de leur compétence dans ce genre d'études. Mais l'étape préliminaire, à savoir l'analyse du problème du client, la recherche d'une méthode pour le solutionner et l'établissement du plan opérationnel, constitue le facteur essentiel pour qu'une étude puisse être pertinente, efficace et, oui disons-le, rentable. Si ce travail indispensable n'a pas été bien fait, aucun appel d'offres ne permettra d'obtenir le résultat escompté. Plusieurs soumissionnaires ne saisiront pas ce qui aura été demandé.

A mon avis, cette collaboration étroite entre le bureau d'étude, le conseiller des affaires publiques et le client, qui représentent souvent les trois coins du triangle, est l'aspect le plus important et le plus délicat dans le processus d'achat d'une étude.

(A propos, je pense souvent aux deux pilotes de Columbia, assis aux commandes de leur navette lancée dans l'espace, quand l'un d'eux confia à l'autre en souriant: "C'est vraiment réconfortant de savoir que chaque partie de cette boîte à sardines a été achetée du plus bas soumissionnaire".)

Je suppose que le gouvernement du Canada se sentira toujours plus rassuré au nom de l'équité, de la prudence, de l'économie et de l'efficacité de recourir à l'adjudication pour la réalisation d'études. Cette méthode est beaucoup plus crédible, plus facile à défendre devant le Parlement et devant le public. Elle évite des excès inacceptables ou apparents dans le processus. Cependant, ce processus permet-il réellement de toujours empêcher le gaspillage des deniers publics? Par exemple, une demande globale à 20 bureaux d'étude (sans leur donner des spécifications détaillées) permet-elle d'obtenir des propositions comparables, sans parler ici du fait qu'ils auront ou non la bonne solution? Dans un tel cas, la décision est souvent une question de coût, et l'on prête moins d'attention à la qualité de chaque proposition, parce que les renseignements donnés aux soumissionnaires étaient vagues. Par conséquent, on préférera la proposition la moins coûteuse et la moins réfléchie. L'architecte sérieux sera peut-être pénalisé d'avoir voulu trop bien faire et ses prix seront qualifiés d'inabordables. On m'a laissé entendre que la politique gouvernementale permettait de décider du nombre d'entreprises à appeler à soumissionner, on a suggéré entre trois et cinq, selon l'importance du marché. Il semble qu'il serait préférable de recourir à un plus petit nombre de soumissionnaires qui seraient mieux renseignés et plus motivés à faire valoir leurs qualités créatrices.

La politique gouvernementale permet d'employer diverses méthodes pour l'achat de services, mais il est évident que tout achat effectué par l'administration publique sera toujours susceptible d'être critiqué et que la méthode doit pouvoir être justifiée aux yeux du public. (Les médias aiment pérorer au sujet de soi-disant achats d'éléphants blancs, mais avez-vous jamais lu quelque part que des achats évalués à des centaines de millions de dollars avaient été faits judicieusement? Qui voudrait d'une bonne nouvelle!)

On cite souvent le secteur privé comme modèle d'efficacité et de rentabilité en matière d'achats. Comment donc les entreprises du secteur privé retiennent-elles les services de bureaux d'étude? J'ai récemment demandé au directeur d'un certain nombre d'importants bureaux d'étude leur opinion au sujet de la méthode qu'employait l'administration publique pour retenir leurs services. Je leur ai demandé quel pourcentage des marchés ils décrochaient dans le secteur privé par voie d'adjudication; ils m'ont répondu qu'il s'agissait en moyenne de 10 à 20%. Ils estiment que dans 80% des cas il est possible de négocier les projets d'étude confiés au secteur privé. (Nous devrions réfléchir à la chose avant de demander des soumissions la prochaine fois à 20 autres bureaux d'étude.)

Dans le domaine des affaires publiques nous ne pouvons pas procéder aussi largement par voie d'adjudication et cela pour de bonnes raisons. Prenons la publicité comme exemple, parce qu'il est possible de faire un parallèle avec les études. Les agences de publicité sont sélectionnées par un autre processus que l'appel d'offres, et on leur demande d'étudier des problèmes de communication. Dans le secteur privé en tout cas, il arrive très souvent de demander à plusieurs agences de présenter à nos frais des projets qui nous permettront d'évaluer leur compétence et de faire un choix. (Dans le secteur privé on verse souvent des honoraires aux agences de publicité en se fondant sur les commissions de production et pour le recours à un média.) L'agence propose une solution à exploiter par un média, et elle ne procède pas par appel d'offres. Il est vrai que les médias rivalisent entre eux pour présenter leurs projets au directeur de l'agence, qui est un acheteur hautement spécialisé. Celui-ci étudie un ensemble de projets pertinents présentés par les médias. Il préparera souvent un cahier des charges pour acheter les services du média et lorsqu'il sera approuvé, l'agence achète. Elle obtiendra les taux les plus avantageux selon la fréquence et le volume des messages. Il s'agit en fait de projets spéciaux exécutés sur commande. Le travail de création n'est pas confié par voie d'adjudication, il est exécuté sur commande pour répondre à un besoin particulier. Le travail de production ne fait pas non plus l'objet d'un appel d'offres, bien que l'expérience acquise dans ce domaine permettra de choisir des fournisseurs connus qui l'exécuteront au coût le plus avantageux possible. En tout cas, à l'instar des avocats, des experts-comptables et des conseillers en gestion, aucune agence de publicité ne dira jamais que ses activités ne se font pas sur une base concurrentielle.

Prenons un autre aspect des programmes dans l'administration publique, la production de publications. Nous assurons leur

conception et leur rédaction, nous préparons leur présentation graphique, souvent nos services s'en chargent, mais souvent aussi nous faisons ce travail avec l'aide d'experts-conseils de l'extérieur (ces derniers la plupart du temps ne seront pas choisis par voie d'adjudication, mais plutôt en fonction de leur expérience, aux termes d'une "offre permanente"). Après toutes ces étapes, nous obtenons un travail graphique définitif et approuvé. C'est seulement à ce stade que nous pouvons vraiment demander au M.A.S. de lancer un appel d'offres pour l'impression. Je vous ferai remarquer qu'à ce moment-là nous disposons d'un travail très précis aux fins de l'appel d'offres, à savoir le travail graphique. Nous pouvons alors choisir des imprimeurs compétents ayant le matériel nécessaire et comparer leurs prix. Le service que nous voulons acheter a été défini on ne peut plus clairement.

Ce que j'essaie de vous dire, c'est que je ne suis pas en affaire pour concevoir et rédiger des spécifications précises au sujet du genre d'études dont nous avons besoin; d'ailleurs, bien peu de ministères disposent d'employés spécialisés dans ce domaine et la plupart ne devraient peut-être pas chercher à les recruter. Ils n'en auraient peut-être pas besoin à plein temps, et rien ne dit qu'ils réussiraient à obtenir les spécialistes requis au moment voulu. Je serais porté à croire que les personnes qui conçoivent et réalisent régulièrement des études sont forcément les plus expérimentées et les plus connaissantes, à part les quelques vrais experts au service d'une entreprise.

Etant moi-même dans les affaires publiques, je suis en mesure, à mon avis, de préciser à un analyste professionnel les aspects qui m'échappent au sujet du groupe que je désire étudier. Je suis capable de décrire le nouveau programme ou les genres de messages que je veux communiquer. Je peux décrire l'étendue de mon ignorance en ce qui concerne les réactions possibles de l'auditoire visé à l'égard de ces messages (et en fait, à l'égard de tout le sujet spécialisé en cause). Si je vous parais très incertain à ce stade d'un projet d'information, il n'y a aucun doute, je le suis. Tout ce que je peux dire c'est que je sais où s'arrêtent mes connaissances. C'est précisément la raison pour laquelle j'ai besoin d'une étude. Je vous ferai observer que, très souvent la solution ne consiste pas à lancer un appel d'offres à plusieurs bureaux d'étude pour qu'ils soumettent un prix ferme sur mon ignorance. Nous n'avons pas encore tous les détails nécessaires et je ne possède pas les connaissances techniques requises pour établir les spécifications qui permettraient à des soumissionnaires de présenter des offres définitives et comparables à partir desquelles je pourrais choisir la meilleure.

Même des séances d'information très détaillées avec les soumissionnaires éventuels ne représentent pas une solution satisfaisante. Nous savons tous qu'à ces séances les concurrents n'aiment ordinairement pas poser des questions qui révéleraient leurs plans. Ils préfèrent envoyer des observateurs qui écoutent. Des consultations individuelles seraient peut-être plus efficaces, mais les soumissionnaires pourraient ne pas se croire traités sur le même pied.

En fait, ce dont j'ai besoin, c'est d'un expert-conseil expérimenté qui peut m'amener à formuler toutes mes préoccupations, à lui indiquer ce que j'attends de l'étude, les renseignements que je veux obtenir, ce que je veux prouver ou réfuter. La plupart des études de communication exigent un travail spécial, laissant généralement de côté les solutions toutes faites. Ces études doivent être conçues pour résoudre un problème particulier d'un programme particulier visant un groupe particulier.

Qui plus est, les délais d'exécution dans le domaine des affaires publiques sont presque toujours trop courts. Dans une certaine mesure, cette situation peut s'expliquer par une mauvaise planification. Mais les clients s'attendent à ce que nous prenions des mesures à bref délai à la suite de décisions prises rapidement, et si souvent, qu'une étude est à peine terminée qu'il faut en entreprendre une autre. D'une façon générale, les délais fixés ne permettent pas de disposer d'une longue période d'appel d'offres, même si l'on juge qu'il s'agit d'un moyen valable pour acquérir une étude. (Une étude qui serait remise juste avant la mise au point finale du rapport n'aurait pas une grande utilité. Souvent, les résultats de tests qui nous parviennent à la dernière minute du délai fixé par les médias ne permettent pas d'apporter les rectifications satisfaisantes, si ce n'est à un coût exorbitant.) Je le répète, dans le domaine des affaires publiques, nous et nos clients pourrions améliorer notre planification à long terme aux fins du processus de recherche proprement dit, mais il y aura toujours des urgences à un moment donné. Et pourtant, s'il fallait appliquer rigoureusement la procédure d'appel d'offres aux projets typiques d'information, l'étude ne verrait jamais le jour. En toute franchise, je croit que cette raison explique l'absence d'études. Dans un domaine où tout peut être remis en question, il est facile d'invoquer le manque de temps pour justifier l'inaction. Il se peut donc que l'application rigoureuse de la procédure d'appel d'offres entrave ou élimine l'étude indispensable qui rendra à la communication sa fonction première, celle de communiquer! S'agit-il réellement d'une économie des deniers publics, si l'on exclut le fait que les sommes prévues n'ont pas été utilisées? De toute évidence, nous cherchons une méthode d'appliquer judicieusement la procédure d'appel d'offres en vue d'obtenir les meilleurs résultats pour répondre au besoin. Toutefois, il peut s'avérer difficile de définir ce que l'on entend par meilleurs résultats, mais il faut le faire si l'on veut effectuer des achats réfléchis.

Par contre, je reconnais que les études répétitives peuvent certainement se prêter aux appels d'offres. En somme, comme dans le domaine du bâtiment, j'ai réellement besoin d'un architecte.

Idéalement, avant de lancer un programme d'information, j'aimerais pouvoir définir:

- L'étude exhaustive qui me renseignera sur l'environnement dans lequel je suis sur le point de lancer mon programme d'information;
- L'attitude des clients à l'égard de ma spécialité et du programme, s'ils en ont été informés;
- Les tests précis que j'effectuerai dès que j'aurai mis au point le moyen d'information;
- L'étude d'évaluation qui m'indiquera le succès de mes messages sur le marché.

Pour cette phase de la planification, il est évident que j'aurai besoin de la collaboration d'un architecte. Logiquement, j'ai besoin d'un architecte à toutes les étapes du projet pour assurer l'enchaînement de chaque étape, en utilisant les connaissances obtenues à une étape pour planifier la suivante. Dois-je changer d'expert-conseil (par voie d'appel d'offres) d'une étape à l'autre? Suis-je en mesure d'assurer la coordination des différentes étapes et des travaux des différents experts-conseils? A ces deux questions, je réponds: non.

Je n'ai pas eu la témérité de proposer un ensemble de solutions faciles à vos problèmes et aux miens, je n'en ai pas. D'ailleurs, j'estime qu'elles devraient venir des spécialistes eux-mêmes -- c'est-à-dire des experts sur place à Ottawa, le cas échéant, et des organismes centraux responsables de l'impartition des marchés. Mais je suis convaincu que nous avons besoin également de l'apport de deux participants clés: les acheteurs profanes comme moi et les experts-conseils représentés par mon collègue qui livrera sous peu ses opinions. Ce dialogue pourra apporter des améliorations et des solutions grâce à une meilleure compréhension de la politique gouvernementale en matière d'impartition. En tout cas, c'est ce que j'ai tenté de faire ici.

J'ai le sentiment profond, que vous les experts ne partagerez peut-être pas tous, que je devrais engager des experts-conseils pour me conseiller de façon continue. Agissant comme des architectes, ils concevraient des solutions à mes problèmes, jusqu'au niveau détaillé de l'appel d'offres et du cahier des charges et, par l'entremise du M A S , j'obtiendrais des soumissions réellement comparables qui pourraient m'aider à choisir le candidat acceptable au plus bas prix. A mon avis, cette méthode répondrait au mieux à mes besoins tout en respectant les règles établies par l'Etat en matière d'achat de biens et de services.

Mais si je poursuis jusqu'au bout mon raisonnement avec le domaine de la construction, je demanderai aux mêmes experts-conseils de superviser les travaux de construction (c'est-à-dire la mise en oeuvre de l'étude) et de me donner leur avis à la fin de l'exécution du projet (c'est-à-dire interpréter les conclusions). Dans ce contexte, un bureau d'étude renommé aura peut-être des difficultés à jouer à la fois le rôle d'expert-conseil et d'entrepreneur. Vous êtes les mieux placés pour en juger. D'autre part, je ne sais pas à quel point Gallup accepterait d'être supervisé par Goldfarb agissant en qualité d'expert-conseil ou quelle serait la réaction de Frank Lacey de Contemporary si on ne le chargeait pas de mener l'étude dont il aurait conçu les plans. Et que se passera-t-il si l'expert-conseil choisi est aussi l'entrepreneur le plus expérimenté dans le genre de travail à accomplir?

Or, à mon avis, ces éléments pourraient constituer une ébauche de solution. Cette fonction "d'architecte" est le noyau fondamental d'études réellement rentables.

L'autre solution consiste peut-être à suivre plus fidèlement la méthode du secteur privé, c'est-à-dire entretenir des rapports soutenus avec des bureaux d'étude qui se familiariseraient avec mes "produits" pour en devenir des spécialistes. Ils me soumettraient des propositions, élaboreraient les plans des études qu'ils recommanderaient et m'en indiqueraient le coût. Cette méthode n'a pas le caractère concurrentiel de l'appel d'offres, mais si j'observe attentivement la performance de ces bureaux et que d'autres tournent autour pour tenter eux aussi de décrocher un contrat, ce moyen pourrait bien être aussi concurrentiel que celui auquel recourt le secteur privé. De plus, les résultats répondraient peut-être mieux aux besoins.

Toutefois, je sais que si j'applique rigoureusement le principe de l'appel d'offres, je peux être amené à consacrer une grande part de mon temps à ce processus, du temps que je n'aurais peut-être pas, pas plus d'ailleurs que les connaissances nécessaires. Il est également possible que l'on me soumette des propositions qui ne seront pas comparables. Je peux aussi faire l'objet de très fortes pressions m'obligeant à choisir le moins-disant (un tel choix est plus simple, plus sûr et provoque moins de controverses) même si je ne suis pas satisfait de l'entreprise en cause et de sa proposition. A mon avis l'appel d'offres ne garantit pas au gouvernement du Canada l'obtention du meilleur produit, mais plutôt seulement le produit qui est offert apparemment au plus bas prix. D'autre part, nous ne devons pas oublier que la Couronne doit montrer qu'elle achète des biens et des services de façon prudente, équitable, économique et concurrentielle, et qu'elle doit tout de même en avoir pour son argent. Sur la scène publique, c'est tout un art. Nos homologues du secteur privé n'ont pas à faire leurs achats sous les yeux d'autant d'observateurs qu'à Ottawa.

Il existe d'autres méthodes pour obtenir de meilleurs études. Je pourrais par exemple, demander à mon agence de publicité de confier au bureau d'étude X l'étude préliminaire et l'étude d'évaluation et de me présenter la facture. Je négocie ensuite un plan et un prix avec X comme si je retenais directement ses services et (en réalité) je deviens son client. J'obtiens les conclusions et je dis à mon agence de publicité comment les appliquer. Sur le plan professionnel, il n'y a rien de répréhensible. Mais avec le grand respect pour l'agence Y et le bureau d'études X, bien que je ne doute pas de leur intégrité professionnelle, on peut toujours avoir l'impression que l'agence forge sa propre raison d'être ainsi que son propre rapport d'évaluation et qu'elle juge elle-même son propre travail, même si nous savons en réalité que ce n'est pas le cas. Cette méthode ne semble pas complètement correcte, même comme moyen nécessaire permettant d'atteindre l'objectif louable d'obtenir une meilleure étude en vue de la meilleure communication possible dans les plus brefs délais possibles.

Une autre possibilité serait de créer un service central d'experts que l'on pourrait mettre à la disposition de tous les ministères et organismes de l'Etat.

Et voilà. J'espère que mon exposé a été utile. Comme un bon nombre de mes collègues, je suis frustré de notre interprétation des procédures d'achat d'études, qui ne s'avèrent pas toujours nécessairement rentables. J'avais espoir que les organismes centraux prendraient la décision de collaborer avec les bureaux d'étude et leurs clients en vue d'indiquer les procédures d'achat simples et efficaces qui existent déjà et qui permettraient à la fois de ne pas gaspiller les fonds publics et d'améliorer la qualité des communications de l'Etat. Les politiques gouvernementales subtiles et complexes prévoient déjà d'autres moyens que l'appel d'offres. En tant qu'acheteurs et vendeurs, peut-être reste-t-il simplement à mieux les comprendre, avec l'aide et l'encouragement des organismes centraux. Autrement dit, je crois qu'il s'agit plutôt d'un problème d'interprétation que d'absence de procédures efficaces.

Sur le marché encombré qu'est le Canada, les activités des promoteurs provoquent chaque jour un tel tumulte que si nous ne précisons pas nos messages, nous aurons du mal à être entendus. En ma qualité de fonctionnaire et de citoyen, j'estime qu'il est important que le public entende clairement l'information diffusée par l'Etat, car c'est seulement lorsque le public comprend cette information qu'il peut réellement l'évaluer.

L'achat d'études semble une activité très technique, et c'est bien le cas. L'Etat doit diversifier cette activité et toujours être prêt à subir l'examen du public, puisqu'il s'agit là d'un domaine

controversé. Il n'est pas facile de concilier les intérêts quelquefois opposés de la probité de l'administration publique, de la performance professionnelle et des pressions des affaires publiques. Toutefois, une procédure inappropriée d'achat a de graves conséquences pour nous tous, comme spécialistes et comme citoyens. Que pouvons-nous faire collectivement pour accroître notre performance?

L'ACHAT D'ÉTUDES DE MARCHÉ LE POINT DE VUE DU FOURNISSEUR

Marilyn Sandler, présidente,
Creative Research Group,
Toronto, Ontario

Résumé

Le présent document traite de certaines des principales difficultés que rencontrent les fournisseurs d'études de marché, en particulier dans le domaine des communications avec l'organisme client. Le portrait type de divers acheteurs d'études de marché y est présenté, ainsi qu'une description des obstacles aux communications que chaque genre suscite.

. . . . .

Vous vous posez peut-être des questions sur l'opportunité de vous entretenir de l'achat d'études de marché. A vrai dire, il se peut même que vous vous en offusquiez. Après tout, je dirige un bureau d'études de marché depuis de nombreuses années déjà - et que sais-je réellement sur l'achat d'études de marché? En fait, ces idées m'ont traversé l'esprit. A bien y penser, cependant, je crois pouvoir aborder le sujet sans difficulté. Après tout, pendant ces nombreuses années, j'ai participé à une foule d'achats d'études de marché et je peux à tout le moins vous donner mon opinion à ce sujet.

Je doute que nous éprouvions beaucoup de difficultés à nous entendre sur ce que constitue un "bon achat" en matière d'études de marché. Les problèmes se poseront probablement lorsque nous tenterons de définir la meilleure façon d'en arriver à un achat satisfaisant.

A titre de renseignement, permettez-moi de mentionner quelques critères auxquels, à mon avis, les études de marché doivent répondre pour être considérées comme "bonnes".

1. Les études de marché doivent être **pertinentes.** Elles doivent se rapporter au problème à résoudre et porter sur les questions pertinentes. Elles ne doivent pas être embrouillées par des réponses inutiles à des questions intéressantes, mais non pertinentes.

2. On doit pouvoir donner suite aux études de marché. Elles doivent servir à prendre une décision. Les rapports sur les études de marché qui sont reléguées aux oubliettes ne sont d'aucune utilité.

3. Leur **valeur doit correspondre aux montants engagés** -- les "contraintes budgétaires existantes" doivent non seulement permettre de réaliser les études de marché, mais leur coût doit être adapté à la valeur de la décision qu'elles servent à prendre. Une annonce publicitaire de $60,000 dans un budget de $500,000 consacré aux médias vaut plus que deux discussions de groupe: un changement mineur ne vaut pas une dépense de $25,000.

Avant d'expliquer en détail les diverses façons de procéder pour acheter de "bonnes" études de marché, j'aimerais formuler deux ou trois autres commentaires généraux.

Le premier concerne le rôle de l'acheteur d'études de marché. Et, dans ce contexte, je fais surtout état de l'individu dont la principale fonction dans une société ou un organisme consiste à s'occuper d'études de marché -- que ce soit dans l'administration publique, dans une entreprise manufacturière ou dans une agence de publicité. Il arrive trop souvent que ces personnes se considèrent simplement comme des acheteurs -- dont le rôle est de présenter les commandes de leurs "clients" -- l'utilisateur des études de marché -- de la manière la plus judicieuse possible, bien entendu.

Il s'agit là, évidemment, d'une partie importante du travail, mais ce n'est pas leur unique fonction, et lorsqu'on la considère comme telle, cela rend un mauvais service non seulement à l'individu même, mais à l'organisme concerné et aux études de marché en général.

L'acheteur d'études de marché doit assumer au moins deux autres responsabilités. L'une a trait au monde extérieur, s'assurer qu'il ou qu'elle est au courant et bien informé(e) de ce qui se passe dans la société en général. Et, oui, tenir les fournisseurs au courant et faire en sorte qu'ils soient heureux et enthousiastes. Il fait peu de doute que le fournisseur enthousiaste, qui est au fait des problèmes des clients et de leurs besoins en matière d'études de marché, rend de meilleurs services. Les études qui découlent du genre de symbiose que je préconise ne peuvent manquer d'être plus pertinentes et plus utiles.

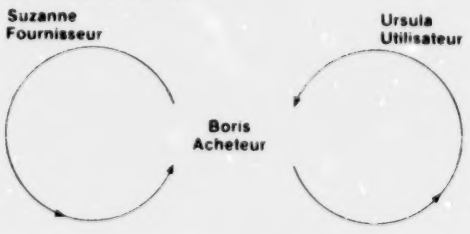
L'autre rôle important de l'acheteur d'études de marché consiste à entretenir des relations avec ses collègues, à se tenir au courant de leurs plans et objectifs et à leur faire valoir les études de marché -- non pas en vue d'entreprendre plus de projets et de se constituer un fief personnel, mais en vue de faire valoir les avantages généraux et la valeur des études de marché comme moyen de commercialisation et, en même temps, bien entendu, en vue de se faire valoir.

Pour y arriver, il faut contribuer au processus de commercialisation ou de planification, selon le cas. Un des principaux buts de l'acheteur d'études de marché devrait être de susciter l'enthousiasme général à l'égard des études de marché chez ses collègues, et il ou elle devrait prendre toutes les mesures possibles pour promouvoir l'utilité des études de marché. Il s'agit de faire en sorte que son rôle fasse partie intégrante de l'organisation et en constitue une élément essentiel.

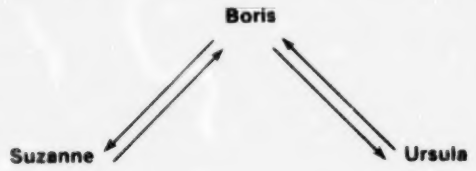
L'acheteur d'études de marché qui négligent ces aspects primordiaux de sa fonction peut se trouver isolé du reste du monde -- effectuant au mieux des études périmées ou au pire, comme cela se produit à notre époque difficile, se retrouver sans travail.

L'objectif des acheteurs d'études de marché doit donc être considéré dans une perspective générale, une perspective qui comprend la valeur des études et en tient compte, mais qui s'étend au delà pour s'appliquer au processus de planification.

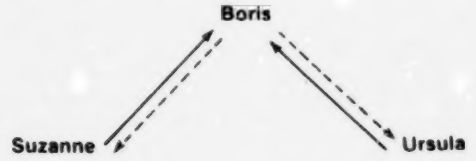
Pour y arriver, bien entendu, il faut avoir beaucoup de compétence dans le domaine des communications. Le processus doit ressembler à ceci:



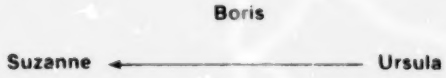
Malheureusement, il ressemble souvent à ceci:



Ou, ce qui est encore pire, à ceci:



Parfois, bien entendu, il en résulte ceci:



Et comme vous vous en rendez tous compte, cela n'est pas souhaitable de quelque point de vue que ce soit.

Pour éviter que ce genre de chose se produise, pour prendre un bon départ dans toute étude de marché, il faut probablement se poser quatre questions fondamentales. Une fois la réponse connue, l'orientation de l'étude de marché doit suivre.

Les voici:

1 Quel est l'objectif de l'étude? Pourquoi envisage-t-on d'effectuer une étude de marché?

2 Quel est l'état actuel des connaissances sur le sujet?

3 Quelles sont les lacunes en matière de renseignements?

4 Que fera-t-on des renseignements lorsqu'ils seront disponibles?

Pour obtenir les réponses à ces questions, il faut peut-être procéder à des recherches -- dans les sources d'information secondaires et dans les documents antérieurs. Elles permettront:

De mieux définir le problème (s'agit-il d'un problème que l'étude peut résoudre?), et

D'établir des normes d'actions appropriées qui aident à faire en sorte

de poser
LES BONNES QUESTIONS
AUX BONNES PERSONNES

Elles permettront
DE PRENDRE DES DECISIONS PLUS OBJECTIVES
et
DISSUADERONT D'ENTREPRENDRE
DES ETUDES INUTILES

Et, soit dit en passant, les réponses aux questions que j'ai énumérées précédemment doivent être partagées avec tous les intéressés -- et non gardées sous clé et réservées à quelques privilégiés.

Pour ceux d'entre vous qui croient que ces lignes directrices sont appliquées partout et que les acheteurs d'études de marché qui agissent autrement sont disparus au Moyen Âge, j'ai cru bon d'esquisser le portrait type de quelques acheteurs que j'ai connus (et appréciés). Tous les personnages sont réels, je n'ai changé que leur nom pour garder l'anonymat.

Olivier l'Obstacle

Le premier s'appelle Oliver l'Obstacle. La phrase favorite d'Olivier est "il est impossible de faire cela". C'est là sa réponse immédiate à presque toute question. Il s'arrête rarement à penser à la façon de résoudre un problème qui s'est posé, mais passe le plus clair de son temps à rabaisser les idées que les autres émettent.

Combien de fois les fournisseurs ici présents n'ont-ils pas été pressentis par un acheteur d'études de marché qui dit: "Je suis certain que ce n'est pas un sujet qui se prête à une étude de marché, mais les mecs de la commercialisation ne prendront pas de décision sans cette étude." On n'a pas besoin de se forcer beaucoup pour imaginer les relations qui existent entre Olivier et les "mecs du service de commercialisation". Je doute qu'il s'agisse là d'une attitude très positive ou très constructive.

Il y a, bien sûr, des circonstances où l'étude de marché ne convient pas. Et il appartient certainement à l'acheteur d'études de marché de décourager les études inutiles. Si tel est le cas, cependant, il ne faudrait certainement pas appeler le fournisseur. Ou, s'il semble utile de l'appeler, il faut insister sur la nécessité de l'étude lorsqu'on demande une deuxième opinion. Il n'est pas nécessaire de dénigrer ses collègues, cela ne sert qu'à mettre en évidence le peu d'importance de son propre rôle et à faire jouer au fournisseur un rôle d'adversaire à l'égard de son client -- et ce n'est jamais très intéressant.

Retournons à Olivier pour un moment; on a l'impression qu'il n'est pas heureux dans son travail; il manque toujours d'enthousiasme et c'est pourquoi il est très décourageant; on le voit rarement sourire ou rire. En réalité, Olivier est probablement plus un problème pour ses collègues et associés que pour les fournisseurs de l'extérieur. En fait, il est probable qu'il parle rarement à ces derniers. Pour ses collègues, cependant, Olivier représente un obstacle réel; pour accomplir quoi que ce soit, ils doivent d'abord faire affaire avec Olivier. Résultat: peu d'études sont entreprises ou les études passent par-dessus Olivier, et il est licencié.

Olivier ou les clones d'Olivier sont probablement responsables du fait que, dans certains organismes, les études de marché, ou le service des études de marché, sont évités le plus possible. Ils rendent la vie trop difficile. Bien entendu, pour établir les objectifs et déterminer la nécessité d'effectuer une étude de marchés, l'acheteur peut en arriver à des échanges difficiles avec ses collègues. Il est souvent bénéfique que le point de vue du spécialiste - qui peut être différent -- soit présenté. Il est évident que c'est important, et il faut lui attribuer un rôle clé dans le processus de planification. Il ne faut pas, cependant, que ce soit négatif ou critique.

Thérèse la Tourmentée

Un autre personnage avec lequel nous sommes tous venus en contact à une occasion ou une autre est Thérèse la Tourmentée. Thérèse est si occupée, si engagée, qu'elle a rarement le temps de communiquer la raison d'être d'une étude. Elle passe la plus grande partie de sa journée à dire à tout le monde à quel point elle est occupée; c'est pourquoi elle est généralement en retard aux réunions et elle a tendance à ne pas s'y présenter à la dernière minute. Il arrive aussi souvent que Thérèse attende la dernière semaine précédant la date limite d'achèvement d'une étude pour la demander. Vous voyez le genre. Une explication typique de Thérèse peut consister dans un appel téléphonique disant "Nous voulons tester une annonce", et l'interlocuteur doit découvrir -- avant l'exécution de l'étude, l'état actuel de l'annonce publicitaire (a-t-elle été diffusée? S'agit-il d'un test préliminaire?) et les préoccupations ou sentiments existants à ce sujet chez ceux qui doivent prendre des décisions concernant l'annonce. En d'autres mots, les raisons de l'étude restent un secret. Il peut en résulter une étude qui fournit des réponses, mais aux mauvaises questions.

J'ai tenu récemment une réunion qui a commencé 30 minutes en retard -parce que Thérèse ou Thomas, dans ce cas, avait été retardé inopinément. Il m'a informée d'emblée -- c'était évident -- qu'il était en retard -- et qu'il devrait partir dans 15 minutes. La réunion avait pour objet de me donner un compte rendu pour que nous puissions préparer le projet d'un important programme d'étude qui, si je comprenais bien, était essentiel au processus de planification de sa société. Il est resté environ 45 minutes - probablement assez longtemps pour traiter du sujet assez bien. Le problème, cependant, est que nous n'avons pas passé plus de 15 minutes à discuter de l'étude. Le reste du temps a été consacré aux sports, aux restaurants de la ville et aux films que nous avions vus. Bien sûr, il avait besoin du projet dans les deux jours suivants -- au cours desquels il serait à l'extérieur de la ville et où l'on ne pourrait pas lui poser de questions.

Comme vous pouvez l'imaginer, il a fallu poser de nombreuses hypothèses; elles risquent toutefois, lorsque l'étude est terminée, d'être acceptées sans question. Et elles peuvent être fausses.

Albert l'Expert

Un autre personnage que nous connaissons tous est Albert l'Expert. Albert ne s'embarrasse pas des objectifs. Il se spécialise dans la conception. Un entretien typique entre un fournisseur d'études de marché et Albert commence par des phrases comme "nous voulons susciter deux discussions de groupe ou nous voulons une étude de suivi -- vous savez-- il s'agit seulement de poser les questions habituelles". Un fournisseur d'études qui fait face à une situation du genre a deux possibilités: il peut accepter le diktat d'Albert et y donner suite ou il peut poser des questions. Il peut être difficile de prendre cette décision, car Albert n'encourage pas souvent les questions. Si l'on suit aveuglément ses directives, cela lui simplifie la vie, et il insiste pour le faire savoir.

Par exemple, je me souviens qu'un client m'a appelée il y a environ un an et a entamé la conversation par les paroles suivantes

> *"Nous voulons effecteur un test de comparaison entre la formule actuelle de notre marque A et une nouvelle formule de la même marque. Nous croyons que nous avons un meilleur produit."*

Cette personne a poursuivi en indiquant l'ampleur du test et en précisant que la marque du produit ne devait pas être mentionnée et que le test devait avoir lieu à domicile.

J'ai cependant appris par la suite, après avoir mené une enquête approfondie, que la formule remaniée du produit n'était pas considérée comme une meilleure formule de la marque A, mais comme une modification visant à réduire les coûts. La compagnie espérait obtenir le même goût, mais à un coût moindre. La tâche prenait ainsi un aspect entièrement nouveau. En fait, la conception de l'étude a été modifiée sensiblement par ce renseignement. Nous avons effectivement procédé à un test du goût et non à un test à domicile. De plus, il en a coûté beaucoup moins pour réaliser l'étude que si nous l'avions effectuée selon les spécifications originales.

Il est souvent très difficile, toutefois, d'obtenir assez de renseignements de ce genre de client. Il arrive souvent qu'une telle personne manque de sécurité et soit sur la défensive, et il est rarement diplomatique d'essayer de soutirer la vérité à des personnes d'un niveau plus élevé.

Vu la façon de procéder d'Albert, il est très possible que le rapport final et les recommandations ne se rapportent pas au problème, parce qu'il n'a pas été énoncé.

Arthur l'Agréable

Arthur l'Agréable pose un genre différent de problème. Arthur sourit toujours et croit que toutes les suggestions des autres sont toujours bonnes. Il s'ensuit qu'Arthur change sans cesse d'idée -- selon la dernière personne à qui il a parlé -- et comme vous vous en rendrez compte, cela peut faire de la planification des études un véritable défi à relever!

Simon les Sables mouvants

Il y en a une autre qui change d'idée souvent, il s'agit de Simon les Sables mouvants, mais il se spécialise dans les objectifs. A mesure que l'étude avance et que les discussions progressent, il devient très difficile de le décider à dire exactement pourquoi l'étude a été commandée. Et, une fois les résultats obtenus, il arrive souvent que Simon ait changé d'idée.

Les normes d'action sont un autre domaine qui semble souvent aller au gré des vents. Et, bien entendu, avec chaque mouvement, il se produit en quelque sorte une perte -- soit d'efficacité, voire de qualité d'interprétation.

Nicole la Négative

Timothé le Timoré

Nicole la Négative est un autre personnage de prédilection. Nicole la Négative a l'habitude de critiquer tout le monde -- en particulier ceux de sa propre organisation qui demandent l'étude. On a l'impression que tout le monde, sauf Nicole, est "non conforme". Je me demande si elle ne s'est jamais arrêtée à penser à l'effet de cette attitude sur les autres.

Je ne saurais parler de tous à cet égard, mais je peux vous dire que je trouve cette attitude très démotivante.

Timothé le Timoré. L'attitude de Timothé consiste à ne jamais assumer de responsabilité personnelle pour quoi que ce soit, à quelque moment que ce soit. S'il formule une exigence dont le délai d'achèvement est déraisonnable, il ne s'agit jamais de sa demande, mais de quelque chose qu'il est forcé de faire; s'il discute d'un sujet controversé ou qu'il avance une idée à laquelle il croit qu'on opposera un point de vue différent, il la présente comme la suggestion de quelqu'un d'autre. Timothé est à cheval sur la clôture; sa propre position n'est jamais claire ou il ne l'a communique jamais. Il n'en a peut-être pas! Devant cette attitude, on est forcé de conclure que Timothé présente mal les faits d'une part, ou n'a absolument pas de personnalité ou d'influence d'autre part. Aucune des deux possibilités n'est très réjouissante.

L'acheteur par téléphone est un autre personnage qui circule dans le paysage de l'étude de marché de temps à autre. Je me souviens que des personnes m'ont appelé à plusieurs reprises pour me poser ce qui semble être une question très simple.

"Combien en coûtera-t-il pour mener une enquête au sujet de ...?"

Le sujet n'a pas d'importance. Ce pourrait être n'importe quoi. Le problème est qu'il n'y a pas d'autre renseignement sur le sujet. Je trouve surprenant que ces personnes -- dont la plupart remportent du succès dans leurs affaires -- et qui n'envisageraient pas d'offrir leur produit ou service d'une façon aussi peu professionnelle, ne voient rien d'inacceptable dans le fait de poser une question de ce genre au sujet des études de marché. Cela en dit long sur l'opinion qu'ils ont de notre profession.

En toute conscience, je ne saurais mettre fin à mon exposé sur l'achat d'études de marché sans me pencher sur la question de la présentation de soumissions concurrentielles. En tant que fournisseur, permettez-moi d'abord de dire que nous n'avons pas, comme vous l'imaginez peut-être, d'objection à présenter des soumissions concurrentielles ou à répondre à un appel d'offres. Même si nous aimerions peut-être que le monde soit différent, nous sommes prêts à entrer en lice le cas échéant. Il s'agit là d'un défi réel à relever.

La question qui se pose est la suivante: "entre-t-on en concurrence avec enthousiasme?" En termes simples, la réponse à cette question est "lorsqu'on a une chance raisonnable de succès". Et, bien entendu, plus on juge une situation avec précision, plus les chances de réussir sont grandes. Nous ne pouvons nous permettre, sur le plan émotif ou financier, de répondre à des appels d'offres lorsque les possibilités de gagner ne sont pas bonnes. Cela ne serait pas juste -- pour nous-mêmes ou pour nos clients permanents et actuels. Et il s'agit là de quelque chose que nous tous -- acheteurs et fournisseurs devons garder à l'esprit --les soumissions concurrentielles coûtent de l'argent, et doivent être payées. Il faut se poser ces questions dans les cas où ces dépenses sont justifiées - lorsque les montants en jeu sont très élevés; ou lorsque l'étude comporte des questions très complexes.

Il ne faut pas les poser dans les cas où la décision a déjà été prise. Cela fait perdre temps et argent.

Récemment, un appel d'offres a circulé parmi plus de 40 personnes ou organismes; nous avons refusé de présenter une soumission. Je suis certaine que d'autres organismes reconnus ont fait de même -- ou au plus, ont consacré au projet moins que ce qu'ils auraient pu engager. Il serait difficile de faire autrement dans les circonstances.

Il peut résulter de ce genre de situation que seuls les fournisseurs qui ne sont pas aussi occupés -- peut-être même ceux qui sont moins qualifiés et moins en demande -- répondront. Dans la mesure où cela se produit, -- et bien entendu, la difficulté réside dans le fait qu'il est impossible de mesurer à quel point c'est un facteur qui entre en ligne de compte -- l'acheteur et l'utilisateur de l'étude en souffrent.

En toute humilité, je trouve difficile d'imaginer une situation où un tel nombre de soumissions comporte un élément constructif. Il est sûrement plus censé pour tous les intéressés de limiter le nombre de "destinataires" de toute demande particulière, et d'encourager ainsi les réponses pertinentes de tous. Si l'on désire avoir recours à différents fournisseurs pour quelque raison que ce soit, ou à tout le moins, donner à plusieurs fournisseurs la possibilité de présenter une soumission, cela pourrait être fait par l'entremise de différents projets.

Je pourrais, j'imagine, continuer indéfiniment à tracer le portrait des différents acheteurs d'études de marché et, à ma façon, m'amuser un peu. Je n'ai pas mentionné les personnages suivants:

Paul Posé - qui ne veut jamais essayer quelque chose de nouveau. "Faisons-le de la même manière que la dernière fois. Je serais plus à l'aise."

Mélanie Méfiante - l'acheteur d'études qui n'a pas confiance aux fournisseurs et ne leur en dit pas beaucoup -notamment les raisons de l'étude.

Elisabeth Exagérée - qu'on peut observer la plupart du temps en train de dire quelque chose comme - "pendant que nous y sommes, nous pourrions chercher da-da-da-da-da-da" Elisabeth est derrière la plus grande partie des études inutiles dont j'ai fait état.

Euclide Econome - il veut toujours effectuer les études par étapes. "Procédons à 25 interviews et voyons quels seront les résultats" dit-il souvent.

Cependant, j'ai probablement déjà dépassé certaines limites, et je peux déjà entendre les répliques.

Pour qui se prend-elle?

- Judith l'Erudite?
  ou même
- Paula la Pompeuse
  ou, qui sait?
- Marilyn Mêlée.

Soyez assurés que je suis consciente qu'on peut faire le portrait d'un nombre au moins égal de fournisseurs d'études de marché -- et qu'il serait tout aussi justifié de le faire. Malheureusement, toutefois, vous devrez attendre qu'on vous demande de présenter un exposé sur la "façon de fournir de bonnes études de marché" avant de pouvoir en tracer le portrait. J'attends avec impatience ce moment.

Merci de votre attention.

OPTIONS EN MATIERE DE METHODOLOGIE

Peter Atkinson,
Directeur de la gestion
ABM Research Ltd.,
Toronto, Ontario.

Résumé

Le présent document est une présentation des diverses options qui s'offrent au concepteur d'enquête en matière de collecte des données. Chaque méthode est décrite en détail et l'accent est mis autant sur les avantages que sur les points faibles de chacune. Dans un premier temps, nous préciserons la différence entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives, alors que dans le reste de l'ouvrage nous nous en tiendrons à une présentation de ces dernières, soit l'interview directe, l'interview téléphonique et le questionnaire rempli par l'enquêté lui-même. Dans le cadre de la présentation de ces divers types d'interviews, nous aborderons certains aspects des enquêtes avec échantillon constant et des enquêtes omnibus, et nous ferons allusion aux techniques d'observation.

. . . . .

Méthodes qualitatives et quantitatives

Lorsque l'on veut proposer une classification des méthodes de collecte des données, il convient à priori d'établir la distinction entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives.

La recherche **qualitative** est menée à petite échelle. Elle porte généralement sur une population de quelque 30 à 50 personnes, parfois moins; il est rare que le nombre des enquêtés atteigne cent. Un programme de recherche qualitative inclut habituellement une diversité de sous-groupes définis à partir de variables démographiques ou encore de variables de comportement; toutefois, en règle générale, la sélection des enquêtés ne repose sur aucune approche systématique ni probabiliste et l'enquêteur sérieux ne recherche jamais dans sa sélection qu'à assurer une représentativité raisonnable.

De façon générale, c'est à l'interviewer que revient la tâche de l'interprétation des questions et des réponses. Les techniques d'interview sont relativement vagues par nature et le déroulement des interviews peut varier assez considérablement selon les personnes (ou les groupes) en raison de la nature des réponses fournies qui influent grandement sur la façon dont l'interviewer doit mener le reste de l'interview.

Encore que le recours à des interviews incluant une paire ou un petit groupe de répondants soit souvent approprié, la collecte des données prend habituellement l'une des formes suivantes: la discussion de groupe, dans le cadre de laquelle on peut sélectionner jusqu'à dix personnes qui devront donner une réponse collective à une série de questions posées à l'ensemble du groupe au cours d'une séance qui dure généralement deux heures, ou l'interview personnelle approfondie qui dure une heure environ et au cours de laquelle l'interviewer pose les questions à chaque enquêté individuellement.

Dans la mesure où la sélection des enquêtés a été heureuse et où l'interviewer est habile, il y a une certaine interaction entre les répondants dans le cadre d'une discussion de groupe. Les commentaires suscités chez certains peuvent orienter la façon de penser d'autres, les arguments mis de l'avant par des intervenants d'opinions divergentes peuvent conduire à une meilleure compréhension du comportement des consommateurs, l'aptitude des membres du groupe à modifier leurs points de vue à la lumière de ceux d'autrui peut être révélatrice de la dynamique du comportement, une atmosphère de discussion détendue favorise la franchise et la spontanéité.

Selon que ce type d'interaction peut se révéler un avantage ou un inconvénient dans le cadre des objectifs de l'enquête, on optera pour la discussion de groupe ou l'interview personnelle, ou encore on combinera les deux méthodes. Si l'on considère, par exemple, la première phase de l'élaboration d'une campagne de publicité, le jeu de l'interaction de répondants permet de façon remarquable d'orienter le reste des activités et stimule adéquatement la créativité des responsables de la campagne. Par contre, si l'enquête vise à déterminer comment le message publicitaire est perçu par chacun, une telle interaction est parfaitement néfaste et, par conséquent, la discussion de groupe n'est pas la méthode appropriée. Dans une discussion de groupe, les commentaires de chaque personne sont à la fois le résultat de l'impression produite par le message publicitaire sur la personne et de la réaction suscitée chez la même personne par les réactions des autres membres du groupe. Cette méthode ne serait valable que si, dans la vie courante, le lancement de tout nouveau message publicitaire entraînait immanquablement des discussions de groupe au sein de la population visée, ce qui est loin d'être le cas!

Malheureusement, on opte le plus souvent pour la discussion de groupe plutôt que pour l'interview personnelle, soit parce que l'on ne songe tout simplement pas à cette dernière soit parce que la discussion de groupe s'avère moins onéreuse lorsqu'on en établit le coût par enquête.

La recherche **quantitative** est fondamentalement différente de la recherche qualitative. Son champ d'observation est beaucoup plus vaste. Lors de la sélection de l'échantillon, on vise à interroger des enquêtés qui soient représentatifs de la population observée. L'interview est structurée, c'est-à-dire que l'interviewer doit s'en tenir à une série de questions qu'il doit poser à chaque enquêté dans l'ordre et dans les termes établis.

En résumé, les deux types de recherche présentent fondamentalement les différences suivantes:

- la recherche qualitative vise essentiellement à mettre en évidence les opinions et les impressions;
- la recherche quantitative est un instrument de mesure.

Toutefois, même si leurs objectifs diffèrent, les deux méthodes sont généralement complémentaires. Ainsi:

LA RECHERCHE QUALITATIVE		LA RECHERCHE QUANTITATIVE
1. Elaboration d'une hypothèse.	→	Vérification d'une hypothèse.
2. Mise en évidence ou établissement d'une liste de concepts, d'approches créatrices, etc.	→	Sélection d'un nombre réduit de concepts, etc., de façon à faciliter les vérifications subséquentes.
3. Meilleure compréhension:		Questionnaire structuré:
a) de tous les points de vue, attitudes, etc. en rapport avec le sujet,	→	a) qui couvre adéquatement le sujet traité,
b) de l'importance relative d'un certain éventail de points de vue et de centres d'intérêt,	→	b) qui met en évidence les éléments essentiels,
c) du langage propre aux consommateurs.	→	c) qui pose les questions dans les termes les plus appropriés.

L'apport va de l'une à l'autre indifféremment. Ainsi, une étude qualitative effectuée à petite échelle, parce qu'elle est plus approfondie, peut faciliter l'interprétation des résultats d'une enquête quantitative; autrement dit, la première permet d'habiller de chair le squelette dessiné par la seconde.

Options en matière de recherche quantitative

L'éventail des méthodes de collecte des données qui est offert à l'enquêteur en matière de recherche quantitative est très vaste. On peut regrouper celles-ci en deux catégories:

- les interviews personnelles, selon lesquelles un interviewer pose à chaque enquêté les questions telles que libellées dans le questionnaire d'enquête,
- le questionnaire rempli par l'enquêté lui-même, sans l'aide d'un interviewer.

Bien entendu, les interviews personnelles peuvent se classer en deux sous-catégories, les interviews directes et celles faites par téléphone; dans le premier cas, il convient également d'établir une distinction entre les interviews tenues au domicile (ou au bureau) de l'enquêté et celles effectuées dans un lieu neutre, par exemple un centre commercial.

Le plus souvent, la méthode du questionnaire rempli par l'enquêté lui-même est utilisée pour les enquêtes postales, mais elle peut être intégrée à d'autres types d'enquêtes comme nous le verrons plus loin.

Nous allons voir en détail chacune de ces méthodes dans les pages qui suivent.

Interviews directes

La majeure partie des sommes dépensées dans le cadre des études de marché et des sondages d'opinion correspondent aux interviews directes, ce type de méthode assurant, de plus, une bonne qualité des données recueillies.

Cette méthode permet à l'interviewer d'établir un climat favorable aux échanges et de mener l'interview à un rythme adapté à chaque répondant. Il peut, par exemple, répéter la question lorsqu'il se rend compte qu'elle a été mal comprise par l'enquêté ou faire une pause lorsque l'attention de ce dernier est distraite. Plus particulièrement, cela lui donne la possibilité d'établir un bon rapport de communication avec l'enquêté et donc d'obtenir de celui-ci une meilleure collaboration qu'avec aucune autre méthode. Dans le cadre des questions ouvertes, cela lui permet de susciter une réflexion plus approfondie et de chercher à étayer les réponses vagues.

Toutefois, il y a un risque que l'interviewer ne biaise les résultats, inconsciemment le plus souvent, de par sa façon de mener l'interview ou de par son apparence. Ainsi, dans le cas d'une enquête sur les habitudes alimentaires, les résultats obtenus avec une équipe d'interviewers souffrant d'embonpoint seront différents de ceux recueillis par des interviewers tout aussi compétents mais plutôt minces. L'importance des erreurs attribuables à l'interviewer peut s'avérer particulièrement notoire lorsque les résultats de l'enquête sont analysés en fonction des différences régionales et qu'on a confié la collecte des données à un petit nombre d'interviewers dans chaque région. Afin de réduire l'effet des erreurs attribuables aux interviewers, il convient d'avoir recours à un nombre aussi grand que possible d'interviewers compétents pour chaque enquête.

Les interviews tenues au domicile de l'enquêté ne permettent pas toujours à l'interviewer d'avoir un bon contrôle de la situation. Même si le concepteur d'enquête cherche avant tout à faciliter la tâche de l'interviewer et des répondants, les procédures de sondage et les questionnaires sont parfois relativement complexes et, en dépit des efforts faits pour les améliorer à l'occasion des essais préliminaires, les méthodes appliquées lors de la collecte sur le terrain peuvent donner lieu à des erreurs. Habituellement, le surveillant immédiat de l'interviewer ou un membre du personnel du bureau régional effectue une vérification par téléphone auprès d'une certaine proportion des enquêtés interrogés par chaque interviewer en vue de s'assurer que le travail a été fait consciencieusement et que les méthodes établies ont bien été suivies. Cependant, une telle précaution ne permet pas d'éliminer tout risque d'erreurs.

L'interview au domicile de chaque enquêté devient impossible lorsqu'il faut soumettre à ce dernier un produit plutôt complexe ou encombrant, comme un message publicitaire télévisé, des aliments préparés dans des conditions bien particulières, un échantillon de produit difficilement transportable, un prototype de fabrication disponible en quantité limitée. Il faut alors effectuer les interviews dans un endroit précis bien situé après avoir, par exemple, invité un certain nombre de membres de la population visée à rencontrer l'interviewer à des heures données.

La façon la plus communément adoptée, à moins que l'enquête ne vise qu'une fraction très limitée de la population, consiste à s'adresser aux passants dans un centre commercial, à leur poser quelques questions de sélection préliminaire et, éventuellement, à les inviter à répondre sur le champ au questionnaire d'enquête.

Les interviews menées dans un centre commercial ont l'avantage de permettre un contrôle efficace du travail effectué du fait que le superviseur est toujours présent. Dans certains cas, cela suffit à justifier l'emploi d'une telle méthode; toutefois, en règle générale, il est préférable d'avoir recours à l'interview à domicile chaque fois que cela est possible (d'autant plus que cette dernière méthode n'est finalement pas plus onéreuse).

Les échantillons de population rejoints dans le cadre des interviews menées dans un centre commercial sont généralement moins représentatifs du fait que l'enquête est nécessairement limitée aux usagers du ou des centres commerciaux sélectionnés. Ces personnes ne sont pas nécessairement représentatives de la population à laquelle on se propose d'appliquer les résultats de l'enquête ainsi réalisée. Par ailleurs, avec ce type d'enquête le risque d'erreurs est accru du fait que les chances que chaque usager a de participer à l'enquête dépendent de sa fréquentation du centre.

Les risques d'erreurs sont également multipliés parce que bon nombre des usagers des centres commerciaux sont des gens pressés. En conséquence, cette dernière catégorie est généralement sous-représentée, ce qui présente un inconvénient d'autant plus marqué que l'interview est longue. Alors que l'interview à domicile permet, si l'enquêté n'est pas disponible, de fixer un rendez-vous à un moment plus propice, cela est impossible lorsque l'enquête est réalisée dans un centre commercial.

Enfin, il est relativement facile à un usager de centre commercial d'échapper à une interview, en ignorant la personne qui se tient dans le passage avec la tablette portant le questionnaire. Il faut beaucoup plus de volonté pour refuser de répondre à un interviewer qui se présente à la porte de votre domicile.

Par conséquent, outre le fait qu'une enquête menée dans un centre commercial est nécessairement restreinte aux habitués du centre, elle a généralement tendance à donner l'avantage aux clients les plus réguliers, à ceux qui sont moins pressés et à ceux qui désirent plus fortement que la moyenne des gens être interviewés. Autrement dit, l'échantillon utilisé n'est pas tout à fait typique de la population visée, sans toutefois que l'on puisse déterminer dans quelle mesure, et la seule façon de pallier cet inconvénient est d'appliquer des contrôles par la méthode des quotas à certaines caractéristiques démographiques ou à certaines caractéristiques de comportement.

Les organisateurs d'enquêtes menées dans les centres commerciaux y louent généralement des locaux permanents pour effectuer les interviews, alors que d'autres érigent des stands provisoires. Cela permet de réaliser les interviews dans un environnement qui offre moins de distractions à l'enquêté que lorsque celui-ci est interviewé à son domicile.

Par ailleurs, la durée de l'interview est également un élément déterminant. Dans la mesure où l'on cherche à atteindre des gens qui se sont déplacés pour faire des courses, elle ne devrait pas dépasser vingt minutes. A notre sens, il vaut mieux avoir recours à des interviews de cinquante minutes faites au domicile des enquêtés qu'à des interviews de vingt-cinq minutes réalisées dans un centre commercial.

L'interview individuelle dans un lieu précis bien situé peut s'avérer la méthode la mieux appropriée dans un certain nombre d'autres circonstances. C'est le cas, par exemple, des interviews de voyageurs réalisées à bord des appareils ou à l'aéroport, de celles menées auprès des visiteurs d'un salon ou d'une exposition commerciale ou encore de celles tenues à la sortie des établissements de vente de certaines chaînes de magasins. En pareil cas, bien entendu, on est tenu de se limiter à un questionnaire très bref; toutefois, il est possible de compléter l'information ainsi recueillie en effectuant un suivi téléphonique ou en allant rencontrer l'enquêté chez lui.

Ce type d'enquête est en fait plus complexe qu'il n'apparaît à première vue. Ainsi, dans le cas d'une enquête menée auprès des clients d'un magasin donné, on procède à une brève interview de ces derniers à leur sortie de l'établissement. Les chances de chacun de faire partie de l'échantillon sont fonction de sa fréquentation de l'établissement. L'échantillon ainsi obtenu n'est donc pas véritablement représentatif de la clientèle de l'établissement; les données recueillies devront plutôt être analysées par rapport au type de déplacement correspondant, ce qui de toute manière est une base de travail plus adéquate. Cependant, on peut facilement rapporter les résultats du sondage à l'ensemble de la clientèle du magasin dans la mesure où l'on s'est enquis dans le questionnaire de la fréquence à laquelle le répondant fait des achats dans l'établissement en cause. Un barème a été établi pour rapporter à l'ensemble de la clientèle les données relatives à divers types de déplacement. Ainsi, par rapport à l'enquêté qui fréquente le magasin "une fois par semaine", celui qui ne s'y rend qu'"une fois par mois" reçoit le coefficient de pondération 0.4.

D'autre part, l'enquêteur ne doit pas perdre de vue que les personnes qui fréquentent l'établissement à tel moment particulier de la journée et de la semaine sont différentes de la clientèle reçue à d'autres heures ou d'autres jours. Si l'on veut que les résultats du sondage soient vraiment représentatifs, il faut donc avoir soin de répartir les interviews sur la semaine en tenant compte de l'affluence de la clientèle de l'établissement en cause. Ou encore, on peut déterminer l'affluence à divers moments de la journée et de la semaine, et appliquer aux résultats du sondage des coefficients de pondération qui rendent compte de la variabilité de la clientèle. Si de telles précautions ne sont pas prises, les résultats de l'enquête donneront l'avantage aux clients qui fréquentent le magasin aux heures tranquilles (c'est-à-dire lorsque l'interviewer a la possibilité de rejoindre une plus grande proportion des usagers) par rapport à ceux qui y font leurs achats aux heures d'affluence.

Enquêtes téléphoniques

Le téléphone étant un mode de communication plus impersonnel que l'interview personnelle, l'enquête téléphonique est généralement moins satisfaisante que celle fondée sur des interviews directes.

Il est difficile pour l'interviewer de faire état au téléphone de ses pièces d'identité et autres documents justifiant son intervention, alors qu'il est plus facile pour l'enquêté au bout du fil de refuser de participer à l'enquête. L'interviewer a moins de facilité à créer une atmosphère propice aux échanges avec le répondant et il y a plus de risques de malentendus ou d'erreurs d'interprétation. L'interviewer est moins en mesure de déceler quand l'enquêté a mal compris la question ou de percevoir que l'attention de ce dernier est distraite.

L'interviewer dispose de moins de flexibilité pour la conduite de l'interview. Ainsi, il est impossible de faire usage d'un document ou autre indice visuel et les questions ouvertes sont généralement moins intéressantes dans un tel contexte à cause de l'impression de vide laissée par la pause durant laquelle l'interviewer transcrit la réponse de l'enquêté.

En outre, une interview par téléphone doit nécessairement être brève. Le recours à ce type d'enquête doit être remis en question lorsque l'interview dépasse trente minutes.

Cependant, l'enquête téléphonique présente un certain nombre d'avantages lorsque la durée et le contenu de l'interview sont compatibles avec les contraintes d'une communication téléphonique, la plus impérative de ces contraintes étant le coût. Il est impossible d'évaluer globalement les coûts d'une enquête téléphonique par rapport à ceux d'une enquête avec interview à domicile. En général, le coût de ce dernier type d'enquête est moindre et l'écart d autant moins important que le sondage porte sur une proportion moins importante de la population. L'enquête téléphonique est particulièrement avantageuse lorsqu'il s'agit d'un échantillon de personnes disséminées sur le territoire d'une ville.

Sur un plan plus général, bien que le présent document ne porte en aucune façon sur les aspects spécifiques de l'échantillonnage, il convient de souligner ici que les coûts ne se trouvent nullement accrus dans le cas d'une enquête téléphonique lorsque l'échantillon n'est pas regroupé. Par contre, si l'on opte pour la méthode d'interviews à domicile, en raison de l'allongement des déplacements, le coût augmente d'autant plus que les enquêtés ne sont pas regroupés.

L'efficacité du contrôle exercé sur le déroulement de l'interview varie, bien sûr, selon qu'il s'agit d'interviews à domicile ou d'interviews réalisées dans un endroit unique. La majorité des enquêtes téléphoniques effectuées par les grands organismes de sondage sont réalisées à partir d'un point donné; la facilité de contrôle qui en découle leur donne un avantage appréciable sur les interviews à domicile.

En outre, l'interview par téléphone effectuée avec l'aide de l'ordinateur, qui commence à entrer dans les usages, permet un contrôle encore plus efficace. La question à poser à l'enquêté apparaît automatiquement sur l'écran placé devant l'interviewer si bien que ce dernier n'a plus à se préoccuper des instructions 'Passez à la question n°'. Il est également possible de faire exécuter certaines vérifications sur le champ de sorte que les erreurs apparaissant dans les réponses peuvent être mises en évidence et résolues immédiatement.

Enfin, l'enquête téléphonique prend souvent beaucoup moins de temps que celle fondée sur l'interview à domicile. Théoriquement, si le budget alloué pour l'enquête permet de faire face aux frais d'appels interurbains, il est possible d'effectuer une enquête nationale à partir d'un point donné sans perdre de temps à assurer le transport aller et retour de vastes quantités de formules d'un bout à l'autre du pays.

De fait, le recours à l'interview par téléphone électroniquement assistée ou l'adjonction d'un poste d'opérateur de clavier au personnel du centre d'interview permet de produire des totalisations dans des détails minimes.

Enquêtes postales

Comme nous l'avons souligné précédemment, les enquêtes dans le cadre desquelles le questionnaire est rempli par l'enquêté lui-même constituent un groupe diversifié, la plus communément utilisée étant l'enquête postale.

Dans la mesure où l'on dispose d'une liste précise des membres de la population visée, ou encore dans la mesure ou une telle liste peut être établie, il convient d'envisager la possibilité de procéder par enquête postale. Le principal avantage de ce type d'enquête est son coût relativement peu élevé. Cela est particulièrement notoire dans le cas d'une population très disséminée.

La réticence à opter pour ce type d'enquête tient au faible taux de réponse qui lui est caractéristique. Par taux de réponse on entend le pourcentage de questionnaires reçus utilisables par rapport au nombre total de questionnaires expédiés.

Un faible taux de réponse ne serait pas nécessairement un inconvénient si les répondants étaient représentatifs de l'ensemble de la population. Malheureusement, ce n'est habituellement pas le cas vu que ceux qui prennent la peine de remplir le questionnaire sont ceux pour lesquels l'objet de l'enquête présente un plus grand intérêt que pour la moyenne des gens. En outre, il est difficile d'établir jusqu'à quel point les répondants sont ou ne sont pas représentatifs puisqu'on dispose uniquement des renseignements fournis par ces derniers. On ne sait généralement rien ou presque rien des non-répondants et, par conséquent, il est difficile d'estimer dans quelle mesure cette lacune nuit à la qualité des résultats d'enquête.

Abstraction faite du fait que les non-répondants ont une incidence sur la représentativité des répondants, il demeure que l'on est forcé d'envoyer un questionnaire à chacun sans savoir si la personne le remplira ou non. En conséquence, les non-répondants font monter le coût de l'enquête par questionnaire rempli utilisable. Cette composante peut devenir particulièrement significative lorsque le taux de réponse est faible ou lorsque l'expédition des questionnaires est compliquée par la nécessité d'y joindre des documents explicatifs, ce qui augmente les frais.

Par ailleurs, le taux de réponse varie beaucoup d'une enquête à une autre et ne saurait être prédit sans recourir à des essais approfondis. L'expérience a révélé que les taux de réponse peuvent aller de moins de 10% à plus de 90%.

Le taux de réponse peut être amélioré de façon significative mais non spectaculaire par l'usage de techniques telles que les lettres de rappel adressées aux personnes qui n'ont pas répondu à la première invitation et l'inclusion ou la promesse d'une rétribution, qu'elle soit financière ou d'une autre nature.

Le facteur déterminant en ce qui a trait au taux de réponse est probablement la qualité du questionnaire et le pouvoir de conviction de la lettre d'accompagnement. Un questionnaire dont la présentation est claire et attrayante, le contenu intéressant, et qui stipule la raison d'être des questions plus personnelles assure un bon taux de réponse. Si l'objet de l'enquête risque de manquer d'intérêt pour le répondant, il faut alors ajouter quelques questions plus intéressantes, même si elles n'ont rien à voir avec celle-ci, quitte à ne pas en analyser les réponses!

La longueur du questionnaire n'est pas un facteur significatif. Un questionnaire intéressant, agencé de façon professionnelle, qui prend vingt minutes à remplir ne conduira pas à un taux de réponse inférieur à celui relevé dans le cas d'un questionnaire qui aura nécessité cinq minutes d'efforts soutenus pour être rempli.

Le taux de réponse dépend largement des contacts préliminaires établis avec l'échantillon. Ainsi, il est relativement élevé lorsque l'enquête constitue un suivi auprès de personnes qui ont déjà participé à la même enquête auparavant, particulièrement dans le cas d'interviews à domicile. Par contre, le taux de réponse sera toujours insuffisant lorsque l'on envoie un questionnaire, sans préambule, à un échantillon de personnes établi à partir de l'annuaire téléphonique.

Il est possible de corriger, dans une certaine mesure, les erreurs dues aux non-réponses. Par exemple, si l'échantillon d'une enquête postale comprend des personnes qui ont déjà fait partie de l'enquête, pour certaines variables clés on peut alors appliquer aux données fournies par les répondants des coefficients de pondération établis en fonction du véritable profil de la population révélé par l'enquête précédente. On peut encore tenter d'interviewer par téléphone un certain nombre des non-répondants d'une enquête postale; ces interviews téléphoniques permettent, dans une certaine mesure, de déterminer jusqu'à quel point ceux qui ont bien renvoyé le questionnaire reçu par la poste sont représentatifs de la population observée et, par conséquent, facilitent l'établissement des coefficients de pondération à appliquer aux données fournies par ces derniers.

Si les essais préliminaires ont démontré qu'il est possible de procéder par enquête postale dans telle situation, il y a un certain nombre de points à prendre en considération concernant l'établissement des questionnaires.

Tout d'abord, il faut savoir que l'enquêté a tendance à parcourir tout le questionnaire avant de commencer à y répondre. En conséquence, on ne peut avoir recours à l'enquête postale si l'enquêté n'est pas censé connaître les questions qui vont suivre pour répondre aux premières et s'il est impossible de camoufler certaines parties du questionnaire.

Deuxièmement, dans une enquête postale l'enquêté peut toujours faire une certaine recherche avant de répondre au questionnaire. Cela élimine nécessairement les questions qui visent à déterminer le niveau de sensibilisation ou de connaissance du répondant et présente un inconvénient lorsqu'on cherche à connaître l'opinion personnelle des enquêtés. Par contre, ce type d'enquête est particulièrement adéquat lorsqu'on demande à l'enquêté de répondre au nom de tout le ménage ou lorsqu'on l'invite à faire l'inventaire de son bar, de son armoire à chaussures, ou encore à donner le détail des opérations inscrites sur son carnet de banque, etc.

Troisièmement, l'enquête postale laisse plus de temps au répondant pour réfléchir aux questions avant d'y répondre (il s'agit ici de réflexion personnelle et non de recherche de renseignements tel qu'il a été mentionné précédemment). Les réponses fournies sont donc habituellement plus solides et plus étudiées que dans le cas d'une interview personnelle. Selon la nature de l'enquête cela peut présenter un avantage ou un inconvénient.

Parmi les autres points à prendre en considération dans ce type d'enquête, signalons la possibilité que la personne qui remplit le questionnaire ne soit pas celle que l'on a sélectionnée comme répondant et la difficulté d'obtenir des réponses solides lorsque le questionnaire comporte un nombre important de questions ouvertes. Par contre, le fait qu'il n'y ait pas intervention d'une autre personne assure des réponses plus franches aux questions personnelles ou délicates.

Sur le plan de la collecte des données, l'enquête postale est certainement la méthode qui nécessite le plus de temps, particulièrement si l'on a recours à des rappels.

Avant de conclure sur le sujet, nous ajouterons un mot sur les enquêtes postales avec échantillon constant. Plusieurs organismes de sondage utilisent cette méthode au Canada. L'échantillon compte quelques milliers de ménages représentatifs de l'ensemble de la population tant du point de vue de leurs caractéristiques géographiques, démographiques que socio-économiques. Ces ménages ont accepté de recevoir et de remplir régulièrement un questionnaire postal et la représentativité de l'échantillon est assurée en remplaçant les ménages que l'on perd en route par d'autres présentant les mêmes caractéristiques. De telles enquêtes sont particulièrement intéressantes parce que le taux de réponse est toujours très élevé (70 à 90 %). Cependant, il ne faut pas perdre de vue que ces résultats sont tout de même relativement illusoires. En effet, si l'échantillon est bien représentatif parce qu'il a été soigneusement sélectionné en fonction de variables bien précises, il reste qu'il ne saurait être représentatif des nombreux ménages qui ont refusé d'en faire partie quand on les y a invités.

C'est la même chose dans le cas de manufacturiers qui se fondent sur les bons de garantie pour établir la base de sondage d'une enquête postale. Même si le taux de réponse est élevé, on élimine délibérément au départ les personnes qui n'ont pas retourné le bon de garantie.

Enquêtes autres que postales où l'enquêté remplit lui-même son questionnaire

Comme nous l'avons précisé plus haut, ce n'est pas uniquement dans les enquêtes postales que l'enquêté doit remplir lui-même son questionnaire. Le répondant peut avoir à remplir lui-même une partie du questionnaire au cours d'une interview personnelle; c'est le cas lorsque l'on propose aux enquêtés (parfois de façon répétée) une série d'attitudes possibles en leur demandant de préciser dans quelle mesure elles leur sont propres. Cette façon de procéder amène un peu de diversité

dans une interview plutôt longue, elle prend peu de temps (et est donc peu onéreuse), elle a par ailleurs l'avantage de moins irriter ou fatiguer le répondant que l'énoncé verbal d'un chapelet de questions.

Lorsqu'une interview effectuée au domicile de l'enquêté est particulièrement longue, certaines questions peuvent être présentées sur un questionnaire distinct que l'interviewer laisse à l'enquêté avant de prendre congé et qu'il passe reprendre plus tard. Cette façon de faire est intéressante, en particulier, lorsque le répondant doit chercher les données demandées ou consulter les autres membres du ménage pour remplir le questionnaire.

Parmi les types de questionnaire qui doivent être remplis par l'enquêté lui-même citons également le journal dans lequel ce dernier est appelé à consigner des données détaillées concernant son comportement, données dont il lui serait difficile de se souvenir de façon précise à l'occasion d'une interview. Le journal porte sur une période déterminée et permet à l'enquêté de fournir les données requises au moment même où il se trouve dans la situation décrite, il peut s'agir de sa réaction à certains médias, de voyages entrepris en utilisant divers modes de transport, de la consommation d'aliments ou de boissons.

Lorsque la collecte de données de ce type est essentielle au succès de l'enquête, il est fort probable que le journal sera la seule méthode valable.

Ce genre de questionnaire occasionnant beaucoup de travail au répondant, il est plus difficile de trouver des volontaires pour participer à l'enquête et lorsqu'on les a trouvés on n'est pas toujours assuré que ceux-ci rempliront leur journal avec toute la rigueur voulue. Le concepteur d'enquête devra prendre soin de faire expliquer le journal et la nécessité de le remplir scrupuleusement à l'occasion d'une rencontre avec l'enquêté et de signifier à ce dernier comment il entend le récompenser de sa collaboration fructueuse. Si l'enquêté doit remplir son journal sur une période relativement longue, il est préférable de prendre contact avec lui de temps à autre pour l'encourager à persévérer. Pour que l'échantillon de répondants soit représentatif, il est conseillé pour la sélection de respecter certaines proportions en ce qui a trait aux variables démographiques et aux variables de comportement pertinentes. Il va sans dire que dans ce cas comme pour tous les autres types de questionnaire à remplir par l'enquêté lui-même, on ne saurait prendre trop de soin pour faciliter le travail du répondant.

En ce qui concerne les enquêtes fondées sur l'établissement d'un journal, ajoutons un point particulier. Ce type d'enquête aboutit généralement à un volume de données impressionnant et l'expérience a révélé que plus souvent que jamais l'enquêteur a tendance à sous-évaluer, de beaucoup, le coût du traitement des données. On peut avancer sans exagération que le coût réel du traitement des données est généralement le double de ce que l'enquêteur a prévu et le le triple de ce à quoi le client s'attendait.

Enquête avec échantillon constant

En matière de collecte de données, l'enquête avec échantillon constant est celle qui est réalisée auprès d'un échantillon de répondants invités à plusieurs reprises à répondre à un questionnaire de façon périodique ou régulière au cours d'une période donnée.

Ce que l'on attend de l'enquête peut varier d'une fois à une autre. Ainsi, on a fait allusion précédemment aux enquêtes postales avec échantillon constant, une variante possible de ce type d'enquête consisterait à éliminer périodiquement chaque enquête avant de le réintégrer dans l'échantillon.

Par ailleurs, supposons que l'enquêteur ait souvent besoin d'effectuer des sondages auprès d'une fraction de population très petite et, par conséquent, difficile à rejoindre. Une fois qu'il en aura tiré un échantillon adéquat, il est plus économique de reprendre le même échantillon pour des enquêtes subséquentes portant sur des objets différents.

L'enquête avec échantillon constant peut également servir à recueillir un même type de renseignements au cours d'une période déterminée. Elle vise généralement à établir des données longitudinales et permet de suivre l'évolution du comportement individuel, par exemple d'une campagne de publicité à une autre, à l'entrée de nouveaux produits sur le marché, etc. Les suivis dans le cadre desquels des échantillons différents sont interviewés périodiquement permettent d'évaluer uniquement les changements nets qui caractérisent l'évolution du comportement individuel. Pour connaître les changements bruts (qui globalement s'ajoutent aux changements nets), il faut avoir recours à une série d'enquêtes avec échantillon constant.

Ce type d'enquête peut consister à demander à l'enquêté de consigner régulièrement les renseignements requis, par exemple, en tenant un journal sur les émissions de télévision qu'il regarde, sur ses achats à l'épicerie, etc. Ou bien encore l'enquêté sera invité à fournir des renseignements de façon sporadique, par exemple, ce pourrait être une enquête téléphonique sur un certain type de comportement au cours du mois précédent (à condition que le sujet traité soit tel qu'il soit possible de donner des renseignements suffisamment précis au bout de quatre semaines).

La mise en garde quant à la difficulté de trouver des participants pour une enquête fondée sur la tenue d'un journal (ce qui, dans le cas de la tenue répétée d'un tel journal, devient une enquête avec échantillon constant) est valable ici encore. Il faut y ajouter la nécessité de conserver l'intégrité de l'échantillon sélectionné, vu que l'efficacité de ce type d'enquête est assurée dans la mesure où les mêmes enquêtés participent à l'enquête pendant une période importante. Il est donc important de savoir persuader les répondants de persévérer, de profiter de toutes les occasions d'établir des contacts et de susciter le désir de participer. Dans la mesure où il est inévitable de procéder à certains remplacements pour combler les pertes inévitables, il convient de veiller soigneusement à ce que les nouvelles recrues présentent les mêmes caractéristiques que les éléments perdus en ce qui a trait aux variables clés.

L'enquête avec échantillon constant présente un risque d'erreur particulier du fait que l'enquêté est "conditionné", c'est-à-dire qu'il a tendance à évoluer de façon notoire par suite de sa participation à l'enquête. C'est pourquoi ce type d'enquête ne doit "en aucun cas" être utilisé pour étudier les comportements, en effet dès qu'un enquêté a répondu à une série de questions relatives au comportement, sa façon de percevoir les attitudes décrites s'en trouve à jamais influencée.

En vérité, le simple fait de tenir un journal sur certaines caractéristiques de son comportement porte l'enquêté à voir ses propres réactions sous un nouveau jour et, en conséquence, à modifier insensiblement ce dernier.

Enquêtes omnibus

Pour ce qui est de la collecte des données d'enquête, le temps passé à interviewer les enquêtés ne représente habituellement qu'une partie des frais correspondant aux opérations sur le terrain. Dans l'ensemble, les séances d'information, les déplacements des interviewers et, plus particulièrement, la prise de contact avec les enquêtés et le temps passé à vérifier si les personnes sélectionnées sont admissibles à l'enquête représentent une part plus importante de la facture.

Dans ces circonstances, on a recours au Canada aux enquêtes omnibus. Dans ce type d'enquête, une partie de temps d'interview est vendu à un certain nombre de clients intéressés, un prix étant établi pour chaque question posée pour le compte de chaque client particulier. Cette façon de procéder a l'avantage que chacun des clients intéressés à une même population n'a à faire face qu'à une fraction du coût des opérations sur le terrain de chaque cycle d'enquête.

Autrement dit, si le nombre de questions que vous voulez poser est important, vous avez avantage à procéder à votre propre enquête. Autrement, vous mobiliseriez une portion considérable du questionnaire de l'enquête omnibus de sorte que vous auriez à payer la presque totalité du coût des opérations sur le terrain.

Par contre, dans la mesure où vos besoins de données sont modestes, il peut être avantageux pour vous de partager avec d'autres les frais engagés pour la mise sur pied de l'enquête, l'établissement de contact avec les futurs répondants ainsi que pour leur sélection préliminaire.

En outre, dans la mesure où vous n'êtes intéressé qu'à une fraction peu importante de la population observée, le rapport coût-efficacité se trouve amélioré de façon considérable. Toutefois, il y a un risque que l'enquête omnibus n'inclut pas un nombre suffisant de membres de la sous-population qui vous intéresse pour les besoins de votre analyse. La solution serait alors, dans la mesure où votre échéancier le permet, de constituer votre échantillon au fil d'un certain nombre d'enquêtes sur le terrain, lorsqu'il s'agit d'une enquête omnibus permanente.

La majorité des enquêtes omnibus sont fondées sur l'interview à domicile, avec des variations au niveau de leur importance, de la fréquence des interviews et du plan de l'échantillon. Elles peuvent également prendre la forme d'enquêtes postales ou téléphoniques. Elles ne sont jamais assimilées à des enquêtes avec échantillon constant. En effet, dans le cadre d'une enquête omnibus un nouvel échantillon est tiré pour chaque nouveau cycle.

Observation

Dans le présent document nous nous sommes surtout attardés jusqu'à présent aux techniques par lesquelles on amène les enquêtés à fournir des renseignements à l'enquêteur en répondant oralement ou par écrit à une série de questions. Pour que cette étude soit complète, il convient de faire état des méthodes fondées sur l'observation.

En effet, pour les sujets sur lesquels les gens ont des réticences ou de la difficulté à donner les renseignements nécessaires, il est possible d'apprendre beaucoup de choses en observant tout simplement leur comportement ou de connaître leur façon de penser en observant leurs réactions. De fait, dans toute étude qualitative, l'enquêteur peut en apprendre autant en observant qu'en écoutant.

Comment se déplacent les gens à l'intérieur d'un supermarché? Comment sélectionnent-ils le produit qu'ils achètent parmi ceux présentés sur les étagères? Comment réagissent-ils lorsque la présentation ou le format d'un produit donné a été modifié? Comment accueillent-ils un produit alimentaire préparé selon un procédé nouveau? Les réponses à ces questions, et à bien d'autres du même genre, peuvent être connues par une observation systématique des consommateurs.

Au cours des dernières années, les enquêteurs en matière de publicité ont tenté de mettre au point de nouvelles techniques incluant l'observation des réactions physiologiques des personnes soumises à des messages publicitaires présentés à la télévision ou imprimés: réaction psychogalvanomique de la peau, mouvements oculaires, dilatation de la pupille, ton de la voix et même salivation. Ces méthodes ont l'avantage de fournir des mesures très précises, si on utilise le matériel approprié, et d'être très objectives. Aucune d'entre elles ne rallie tous les suffrages, toutefois cela tient aux difficultés que les planificateurs et les concepteurs ont à en utiliser les résultats pour leurs prises de décision.

C'est en matière de télévision que ce type d'approche par observation à l'aide d'un matériel approprié est le plus efficace pour mesurer les réactions du public. Dans plusieurs pays, des compteurs sont intégrés aux appareils de télévision d'un certain nombre de ménages afin de relever toutes les fois que le poste est ouvert ainsi que les canaux regardés.

On peut inclure un élément d'observation dans une interview menée à domicile. Ainsi, après avoir demandé à l'enquêté quelles marques il utilise surtout chez lui, l'interviewer peut jeter un coup d'oeil à l'intérieur de l'armoire pour voir dans quelle mesure le contenu corrobore les renseignements fournis.

La recherche par observation est largement utilisée au niveau du commerce de détail: il s'agit de mesurer les niveaux de distribution, de procéder à une vérification des ventes réalisées dans un échantillon de points de vente, d'examiner le produits présentés sur les étagères, de mesurer les prix de vente au détail, etc.

Lorsqu'on interroge un détaillant sur sa part dans la décision du consommateur d'acheter chez lui, il peut faire valoir le profit ou la commission qu'il se réserve. Par contre, un autre aspect peut ressortir si un interviewer différent se présente au même détaillant comme acheteur potentiel d'une raquette de tennis, d'un réfrigérateur, d'un voyage d'agrément à forfait ou autre produit, et si, en sortant du point de vente, l'interviewer note immédiatement l'ordre dans lequel le commerçant lui a proposé sa marchandise.

Conclusion

Il apparaît donc que l'enquêteur dispose d'une grande diversité de techniques pour la collecte des données. Chacune présente des points forts et des points faibles, et chacune également des contraintes spécifiques tant en matière de coût que de temps.

Au stade de la conception d'une enquête, il ne s'agit pas tant de déterminer quelle est la meilleure méthode à employer mais plutôt quelle est la combinaison de techniques qui assurera un rendement optimal.

Il ne faudrait pas s'imaginer que la solution la plus intéressante est nécessairement celle qui est théoriquement la plus satisfaisante. C'est en fait celle qui permet de faire les compromis les plus avantageux en vue de produire davantage de données complètes et qui s'accommode le mieux des contraintes inévitables de temps et de budget

LE PLAN DE SONDAGE: FAIRE LES BONS CHOIX

Allen R. Gower, Méthodologiste supérieur,
Division des méthodes de recensement et d'enquêtes ménages,
Statistique Canada,
Ottawa, Ontario.

Résumé

L'auteur traite des principales décisions à prendre dans le plan de sondage. Si l'on veut répondre aux objectifs de l'étude et aux besoins en données, on doit faire les bons choix de population, de cadre, de méthode d'échantillonnage et de taille d'échantillon.

. . . . .

INTRODUCTION

Mon travail au Secrétariat de l'activité statistique fédérale à Statistique Canada comporte l'examen de la qualité technique des enquêtes menées par les ministères et organismes du gouvernement fédéral. Au cours de l'examen des plans de collecte de ces enquêtes, nous étudions tous les aspects de la méthodologie d'enquête projetée, y compris le plan de sondage. Nous trouvons souvent des plans de sondage excellents, et parfois innovateurs, en usage. Mais nous observons aussi que certains des sondages sont entrepris sans qu'on accorde suffisamment d'attention aux principes de base qui régissent l'établissement d'un plan de sondage lors de la planification de l'enquête, notamment en ce qui concerne les objectifs et les besoins de l'utilisateur.

L'établissement d'un plan de sondage comporte la spécification de la population, du cadre, de la méthode de sélection de l'échantillon et de la taille de l'échantillon. Les choix et les diverses possibilités de rechange dans le processus du plan de sondage sont complexes. Le défi que nous avons à relever consiste à trouver comment mettre en pratique les principes théoriques connus de l'échantillonnage tout en faisant le meilleur usage possible des ressources existantes.

Le succès de l'enquête sera déterminé par l'exercice des bons choix lors de l'établissement du plan de sondage. Pour pouvoir répondre pleinement à nos objectifs et à nos besoins en données, nous devons choisir la bonne population, le bon cadre, la bonne méthode d'échantillonnage et la bonne taille d'échantillon.

Les choix à faire

(a) Quelle est la population de référence?

Une des premières étapes de la conception d'une enquête consiste à choisir la "population" à échantillonner. Si l'enquête comporte une étude des habitudes d'achat des consommateurs, la population sera-t-elle constituée de ménages ou de particuliers; ou l'enquête visera-t-elle les hommes ou les femmes, ou un groupe d'âge particulier, ou encore des groupes spécifiques comme les propriétaires-occupants ou les propriétaires de voiture? Il va sans dire que le choix dépendra de la population qui se prête le mieux à la réalisation des objectifs de l'enquête et aux besoins en données.

Parce que les résultats de l'enquête n'auront trait qu'à la population d'où l'échantillon est tiré, il est essentiel de définir avec soin la population-cible. Les limites quant au type (ménages, particuliers, entreprises, institutions, etc.), à la situation géographique, à l'âge, à la taille et à la date de référence doivent être définies clairement. Une population-cible adaptée à une enquête de contrôle de la consommation de carburant d'automobile en Ontario pourrait bien être "toutes les automobiles immatriculées en Ontario et qui ont été conduites au cours du mois de référence". La réserve "conduites au cours du mois de référence" vise à exclure les voitures qui n'ont pas contribué à la consommation de carburant parce qu'elles n'ont pas servi pendant la période de référence. Si on visait les automobiles conduites pour usage personnel, on pourrait ajouter, en réserve supplémentaire, "les automobiles qui ont servi, au moins dans certains cas, à des fins personnelles" à la définition de la population de référence, afin d'exclure les véhicules comme les taxis, qui servent exclusivement à des fins commerciales.

Définir la population n'est pas toujours simple. On doit tenir compte de ce qui est raisonnable et pratique. Bien que la population-cible doive être représentative de la population au sujet de laquelle on veut tirer des conclusions, il faut souvent éliminer certaines parties de la population-cible pour en arriver à une définition de la population qui soit utilisable sur le terrain. Par exemple, dans une enquête nationale, on exclut souvent les régions isolées ou les régions septentrionales du Canada parce que la collecte des données y serait difficile ou trop coûteuse. Dans l'enquête sur la consommation de carburant automobile, on pourrait avoir à envisager l'exclusion des régions isolées de l'Ontario. Une autre décision d'ordre pratique pourrait être l'exclusion des automobiles vendues à des personnes résidant hors de la province au cours du mois de référence parce que ces véhicules pourraient être difficiles à repérer.

Donc, pour des raisons d'ordre pratique et de commodité, la population de référence (c.-à-d. la population effectivement visée par l'enquête) peut ne pas correspondre exactement à la population-cible. On peut décrire la situation de la façon suivante: la population-cible est déterminée par les objectifs de l'enquête, mais c'est la réalité qui détermine la population de référence. Lorsque la population de référence choisie diffère de la population-cible, nous devons être conscients de l'écart qui existe entre les deux populations et savoir que les conclusions fondées sur les résultats de l'enquête ne sont valables que pour la population de référence.

Après la définition de la population, le problème qui se pose ensuite consiste à choisir l'unité d'échantillonnage la plus appropriée. Les unités d'échantillonnage que nous utilisons doivent englober toute la population de référence et chaque membre de la population ne doit appartenir qu'à une seule unité d'échantillonnage.

Il faut définir avec précision l'unité d'échantillonnage. Parfois, l'unité d'échantillonnage est la même que l'unité de population. Dans l'enquête sur la consommation de carburant où la population est composée d'automobiles. On peut aussi définir les unités d'échantillonnage comme des automobiles. Par contre, dans une enquête sur l'emploi où la population est composée de personnes âgées de quinze ans et plus, nous pourrions décider

que c'est le logement qui constitue la meilleure unité d'échantillonnage. On devra s'assurer de définir le logement de manière à atteindre tous les membres de la population de référence et à s'assurer que personne ne fasse partie de deux logements différents. Statistique Canada, par exemple, définit le logement de façon très précise comme un "ensemble structurellement distinct de pièces d'habitation ayant une entrée privée donnant sur l'extérieur ou sur un corridor ou un escalier commun à l'intérieur".

La discussion et les exemples qui précèdent ont fait voir qu'il y a des choix à faire lorsqu'on décide de la population de référence et des unités d'échantillonnage. La valeur des choix dépend des objectifs spécifiques et des besoins de l'étude.

(b) Comment trouver et situer les unités de la population?

Une fois définie la population, nous devons ensuite trouver un moyen de la saisir. Ce qu'il nous faut, c'est une base appropriée (c.-à-d. une liste complète des unités d'échantillonnage qui englobe la population de référence). La base devrait indiquer avec certitude et permettre de situer facilement chaque unité d'échantillonnage. Elle devrait comprendre les noms, adresses et (ou) numéros de téléphone, selon la méthode de collecte des données. Elle doit être complète, exacte et à jour, exempte de doubles ou d'éléments étrangers, si l'on veut s'assurer de bien saisir la population. Il est utile que les unités de base soient agencées d'une façon qui convient à l'échantillonnage, que la base comprenne au sujet de chaque unité des renseignements (par ex., âge, taille, nombre de salariés) susceptibles d'être utilisés dans la définition d'une procédure d'échantillonnage efficace, et que la base soit accessible en un même endroit central.

Dans certains cas, le choix d'une base peut être facile. C'est particulièrement le cas lorsqu'on dispose d'un fichier administratif convenable. Prenons le cas, par exemple, d'une enquête sur les bénéficiaires de prestations d'un programme gouvernemental comme les allocations familiales. La liste des bénéficiaires de ce programme devrait être complète et à jour puisque les gens préviennent immédiatement les autorités de toute naissance et de tout changement d'adresse afin de recevoir les prestations.

Par contre, il y a de nombreux cas où le choix d'une base convenable est difficile. Qu'arrive-t-il si la liste n'est pas à jour ou comporte des lacunes, comme l'absence de certains éléments, ou des doubles ou des erreurs? Nous avons alors divers choix possibles. Nous pourrions utiliser la liste telle quelle, quitte à s'en cacher les défauts. Cependant, si nous choisissons cette voie, il conviendra de faire part aux utilisateurs des résultats de l'enquête de l'existence des défauts et de leurs répercussions possibles sur la qualité des données. On pourrait aussi mettre la liste au rancart et en utiliser ou en créer une autre; ou encore, nous pourrions modifier la liste en la mettant à jour ou en y joignant une autre liste afin d'assurer une couverture complète de la population. Cependant, la création ou la mise à jour d'une base peut coûter cher et prendre beaucoup de temps, surtout s'il s'agit d'une grande base ou si les défauts sont difficiles à déceler.

Il y a de nombreuses sortes de populations pour lesquelles il n'existe pas de listes. Par exemple, il n'y a pas de liste de tous les ménages au Canada, ni de liste des hommes ou des femmes, ni de liste classée selon des variables tel l'âge, la profession ou le revenu. Lors d'une récente enquête sur les enseignants de sciences au Canada, un des premiers problèmes qui s'est posé a été l'absence d'une liste des enseignants de sciences. Pour régler le problème, il a fallu recourir à une liste de toutes les écoles, utiliser les écoles comme unités d'échantillonnage, et ensuite recenser tous les enseignants qui donnaient des cours de sciences dans les écoles choisies.

Lorsqu'il n'y a pas de liste convenable et complète des unités de la population ou qu'elle coûterait trop cher ou prendrait trop de temps à constituer, nous pouvons toujours utiliser une base aréolaire dont l'ensemble des éléments constitue une liste de secteurs géographiques bien délimités. On a un des meilleurs exemples de base aréolaire dans le Recensement de la population et du logement, où la base est formée d'unités aréolaires appelées secteurs de dénombrement. Le Canada compte environ 39,000 secteurs de dénombrement. Il y a un recenseur affecté à chacun de ces secteurs géographiques. De nombreuses maisons de sondages du secteur privé utilisent aussi les secteurs de dénombrement comme base de sélection de l'échantillon.

Il convient parfois d'avoir recours à une liste conceptuelle des unités de population s'il n'existe pas de liste réelle. Les enquêtes auprès des utilisateurs d'aéroports ou des visiteurs de parcs en offrent des exemples typiques. Dans une enquête auprès des utilisateurs d'un aéroport, nous déciderons habituellement d'une liste conceptuelle de toutes les personnes qui se servent d'une installation aéroportuaire (telle une salle de départ) pendant certaines heures de jours donnés.

Le choix de la bonne base est crucial au succès d'une enquête. Je soutiens souvent la thèse selon laquelle la base est l'élément le plus critique du plan de sondage d'une enquête. Sans base convenable, nous n'aurions peut-être pas une couverture suffisante de la population-cible, ce qui implique qu'il ne serait plus possible d'étendre en toute certitude les résultats de l'enquête à l'ensemble de la population. Et, sans adresses complètes ou numéros de téléphone, il se peut que nous ne puissions pas prendre contact avec les unités de population. Néanmoins, les bases idéales sont rarissimes, et nous devons habituellement accepter une ou plusieurs imperfections qui peuvent entraîner un surdénombrement ou un sous-dénombrement de la population de référence. Lorsque nous choisissons une base pour une enquête, il convient donc de nous méfier des imperfections. Une façon de ce faire est de chercher à découvrir comment et pourquoi la base a été créée au départ et quand et comment elle a été mise à jour. De cette façon, on peut percevoir quelle est la probabilité de défauts et leurs répercussions possibles sur le plan de l'échantillon. Mais, même sachant cela, nous devons souvent choisir entre une base imparfaite et l'abandon de l'enquête. Dans ce cas, nous devons évaluer l'étendue des défauts de la base et leurs répercussions possibles sur les résultats de l'enquête à la lumière d'un nouvel examen des objectifs de l'enquête et des besoins en données.

(c) Quelle méthode d'échantillonnage utiliser?

La méthode d'échantillonnage retenue devrait donner un échantillon aussi représentatif que possible, reflétant les similitudes et les différences qui existent dans la population d'où il est tiré. Si l'on veut un échantillon représentatif de la population, il faut choisir les unités d'échantillonnage sans distorsion; autrement dit, le processus de sélection ne devrait pas subir l'influence d'un jugement humain.

Le type de méthode d'échantillonnage qui nous permet de tirer des inférences scientifiquement valides pour l'ensemble de la population que représente l'échantillon s'appelle l'échantillonnage probabiliste. Les caractéristiques distinctives de l'échantillonnage probabiliste sont que chacune des unités de la population a une chance connue, qui n'est pas nulle, d'être retenue dans l'échantillon et que l'échantillon est tiré par une méthode de sélection aléatoire. Les méthodes d'échantillonnage probabiliste vont d'un simple choix au hasard des unités de population jusqu'à des échantillons très complexes qui impliquent des étapes de sélection multiples avec sous-groupes formés par la stratification et (ou) par mise en grappes des unités.

Le choix de la technique d'échantillonnage probabiliste qui convient le mieux à une enquête dépend des objectifs et de la portée de l'enquête, ainsi que des coûts et des méthodes de collecte. Dans une enquête nationale visant à connaître l'opinion du public sur une question particulière, il y a diverses façons possibles de choisir l'échantillon. Si l'enquête devait comporter un questionnaire expédié et retourné par la poste et qu'on veuille obtenir des estimations au niveau national, un simple échantillon au hasard (ou échantillon systématique) pourrait suffire. Par contre, si nous voulions des données pour chaque province séparément, nous choisirions alors un plan de sondage stratifié pour nous assurer que toutes les provinces soient représentées dans l'échantillon. Et si la collecte des données doit se faire par interview personnelle, il ne serait plus question d'un échantillon à un seul niveau, étant donné les coûts élevés et le problème de dénombrement dans des endroits très dispersés. Nous pourrions alors utiliser un plan à deux niveaux (stratifié ou non), où nous choisirions d'abord un échantillon de secteurs, avant de choisir un échantillon d'enquêtés dans les secteurs désignés. On utilise invariablement cette sorte de plan de sondage à plusieurs niveaux pour les enquêtes avec interview personnelle lorsque la population est dispersée sur une vaste étendue.

Souvent nous optons pour un échantillonnage stratifié, soit parce qu'il représente mieux la population d'enquête, soit parce qu'il faut faire des estimations pour chaque strate, soit encore parce que cela nous permet de changer de procédure de sélection d'une strate à l'autre. Les variables de stratification peuvent être géographiques (par exemple, provinciales, régionales ou urbaines-rurales) ou non géographiques (par exemple, revenu, âge ou sexe). Elles constituent la base de la formation de sous-groupes homogènes de la population. Par une utilisation judicieuse de l'échantillonnage stratifié, on peut améliorer la fiabilité et l'utilité des résultats de l'enquête et, en même temps, mettre à profit l'information existante et les ressources disponibles.

D'autre part, si nous décidons d'utiliser la technique de l'échantillonnage par mise en grappes avec un ou plusieurs niveaux d'échantillonnage, nous devrons alors être conscients de ce que cette forme d'échantillonnage conduit généralement à une augmentation du taux d'erreur d'échantillonnage. Nous devrons donc accroître la taille de l'échantillon si nous voulons que la marge d'erreur reste la même. Cependant, l'augmentation de la taille de l'échantillon sera probablement plus que compensée par la diminution du coût unitaire du dénombrement. Lorsqu'il est possible de choisir le plan des grappes finales, il vaut mieux composer les grappes de telle manière que les unités qui entrent dans leur composition soient aussi différentes que possible quant aux caractéristiques à mesurer. De plus, comme les unités d'une grappe ont tendance à se ressembler, il est généralement préférable de choisir un grand nombre de petites grappes plutôt qu'un petit nombre de grandes grappes.

Jusqu'ici mon propos a porté sur les méthodes d'échantillonnage probabiliste. L'autre grande catégorie de méthodes d'échantillonnage est l'échantillonnage non probabiliste, qui comprend des méthodes comme les sondages subjectifs et les sondages par la méthode des quotas. Les méthodes d'échantillonnage non probabiliste coûtent généralement moins cher et sont plus pratiques d'exécution que les méthodes d'échantillonnage probabiliste, parce que le travail sur le terrain peut se faire rapidement par l'élimination de tâches comme la préparation de listes et le suivi des non-répondants. Toutefois, avec l'échantillonnage non probabiliste, il est impossible d'estimer la probabilité d'inclusion dans l'échantillon de quelque unité que ce soit puisque les unités sont choisies arbitrairement. On ne peut généraliser les résultats pour l'ensemble de la population ni estimer les erreurs d'échantillonnage, comme dans les méthodes d'échantillonnage probabiliste. De plus, comme rien n'assure que chaque unité de la population a une chance d'être choisie, il peut en résulter un échantillon non représentatif présentant des distorsions.

Ce qui ne veut pas dire que nous devrions éviter les méthodes d'échantillonnage non probabiliste. Au contraire, il y a une foule de situations où l'échantillonnage non probabiliste est le bon choix à faire. Cette méthode est particulièrement indiquée pour les études exploratoires comme les pré-enquêtes, les études pilotes et les groupes témoins. Il y a bien des cas où l'échantillonnage non probabiliste est la seule méthode pratique d'échantillonnage, par exemple, lorsqu'il n'y a pas de base disponible. Ainsi, de nombreux chercheurs utilisent un plan de sondage probabiliste modifié dans leurs enquêtes sur la population en général. Cela prend habituellement la forme d'un plan de sondage stratifié à plusieurs niveaux avec l'imposition de quotas à la dernière étape de sélection lorsqu'il n'y a pas de base convenable. Dans cette approche, on exige des interviewers qu'ils réalisent un nombre déterminé d'interviews dans leur secteur géographique compte tenu de variables comme l'âge, le sexe, la profession ou le revenu. On choisit les variables à utiliser pour contrôler les quotas selon les objectifs de l'enquête et le type de données disponibles sur la population en général. Nous devons toujours viser à un échantillon aussi représentatif que possible à l'égard de certaines caractéristiques connues, mais, comme la méthode de sélection n'est pas complètement aléatoire, nous risquons d'avoir un échantillon qui n'est pas représentatif d'autres caractéristiques importantes comme les activités, les attitudes et les opinions.

Une récente enquête sur les voyageurs aériens canadiens illustre bien jusqu'à quel point le choix de la technique d'échantillonnage dépend de considérations d'ordre pratique. Au départ, on avait prévu un échantillon probabiliste méticuleusement préparé avec, en première étape, la sélection de segments de vol et, en deuxième étape, la sélection de passagers sur ces mêmes vols, en plus d'une stratification par jour de la semaine et longueur du vol. Nous avons dû abandonner cette stratégie d'échantillonnage parce qu'une des questions demandait à

l'enquêté d'indiquer la catégorie tarifaire de son billet. Cela ne pouvait pas se faire sans l'aide d'un interviewer capable d'interpréter les complexes codes tarifaires et combinaisons de prix inscrits sur le billet d'avion. Il n'est possible ni de mettre un interviewer à bord de l'avion ni de confier cette tâche au personnel de bord. On a donc décidé de faire un sondage par quota des passagers dans les salles de départ. Même si elle n'était pas compliquée et qu'elle a permis de connaître exactement la structure tarifaire du billet de chaque passager, cette approche a quand même limité les possibilités de généralisation des résultats de l'échantillon. Comme il s'agissait d'un échantillon non probabiliste, on ne pouvait, théoriquement, tirer de conclusions que pour les passagers interviewés. Il va sans dire que l'utilité des résultats et des conclusions de l'enquête s'en est trouvée considérablement limitée. Et pourtant, c'était là la seule façon raisonnable de recueillir les renseignements exigés. Et, chose très importante en l'occurrence, tous les utilisateurs des données ont accepté avant le début de l'enquête de reconnaître les limitations que comportaient ces données du fait d'un sondage par quotas. Cette enquête illustre donc une situation où le choix pratique a été d'utiliser une forme d'échantillonnage non probabiliste.

A moins de ne vouloir tirer des conclusions qu'au sujet de l'échantillon même (auquel cas on peut choisir à peu près n'importe quelle sorte d'échantillon), nous devrions, dans la mesure du possible, essayer d'utiliser une méthode de sélection fondée sur des techniques d'échantillonnage probabiliste afin d'obtenir un échantillon qui soit représentatif de la population d'où il est tiré. Nous pouvons alors étendre nos conclusions à l'ensemble de la population. Mais, en général, ce qui fait qu'une méthode d'échantillonnage constitue le bon choix, c'est uniquement qu'elle répond aux objectifs précis de notre enquête et aux besoins en données et qu'elle est en même temps réalisable.

(d) Quelle doit être la taille de l'échantillon?

1,000? 400? 100? 1% de la population totale? 1 sur 5? 1? En ma qualité de statisticien d'enquête, la question qu'on me pose le plus souvent est probablement "Quelle doit-être la taille de l'échantillon?" Théoriquement, à la lumière des données connues sur la variabilité de la population à observer, on détermine la taille de l'échantillon en fonction de la marge d'erreur tolérable. Mais, dans la pratique, le choix de la taille de l'échantillon n'est pas aussi direct. Parce que chaque enquête est différente et possède des caractéristiques qui lui sont propres, il faut, pour déterminer la taille de l'échantillon, une foule de renseignements sur l'enquête et sur la population d'où sera tiré l'échantillon. On doit songer à la précision souhaitée des résultats de l'enquête. On doit aussi tenir compte du coût, du temps et des contraintes opérationnelles.

Parce que l'échantillon ne représente qu'une partie de la population observée, les résultats de l'enquête seront sujets à erreur ou incertitude. Plus l'échantillon choisi est grand, plus les estimations de l'échantillon seront précises (abstraction faite des distorsions et des erreurs qui peuvent survenir peu importe la taille de l'échantillon). Donc, une des principales décisions que nous devons prendre lors de la conception d'une enquête, c'est de définir la marge d'erreur tolérable. Cela exige un examen méticuleux de nos besoins en données, y compris des estimations de proportions, de moyennes et de totaux, de même que des recoupements et des vérifications d'hypothèses proposés.

Pour déterminer nos exigences en matière de fiabilité, il faut non seulement tenir compte des besoins en données au niveau global, mais encore de toutes les sous-populations pour lesquelles nous voulons des résultats distincts. Chaque sous-groupe doit être assez grand pour se prêter à une analyse fiable des résultats de l'enquête dont il fait l'objet. Une enquête nationale, par exemple, peut avoir un échantillon de 1,000. Pour les analyses effectuées sur l'ensemble de l'échantillon, l'intervalle de confiance (à + 0.03 au niveau de confiance de 95% pour une proportion estimée de 0.50, dans le cas d'un échantillon aléatoire simple) sera vraisemblablement tout à fait acceptable. La situation peut changer du tout au tout si nous voulons analyser des sous-groupes de l'échantillon comme des groupes d'âge-sexe ou des secteurs géographiques. Cela vient de ce que l'erreur type d'une estimation dans un sous-groupe particulier dépend de la taille de l'échantillon de ce sous-groupe. Nous voyons, par exemple, que dans un sous-groupe dont la taille d'échantillon est 100, l'intervalle de confiance atteint + 0.10 pour une proportion estimée de 0.50. Ainsi, plus il y a de sous-groupes pour lesquels on veut des résultats, plus l'échantillon devra être grand si l'on veut que l'erreur d'échantillonnage ne dépasse pas les limites acceptables. C'est pour cette raison qu'une enquête comme l'enquête sur la population active du Canada a un échantillon de 55,000 ménages (soit environ 120,000 personnes) chaque mois. La multitude des ventilations (par province, région économique, ville, âge, sexe, branche d'activité, profession, etc.) demandées, et les exigences très rigoureuses de fiabilité de données, exigent un échantillon de cette taille. A l'autre extrême, nous savons que les enquêtes nationales d'opinion publique ont souvent un échantillon de 1,000 ou 2,000 personnes.

Une fois déterminée la marge d'erreur tolérable, il y a un certain nombre de facteurs qui influent sur la taille de l'échantillon nécessaire pour atteindre le niveau de précision souhaité. Ces facteurs sont la taille de la population, la variabilité des caractéristiques de la population, la méthode d'échantillonnage et le degré de non-réponse.

Dans la plupart des enquêtes, la taille de la population n'a pas une influence très déterminante sur la taille de l'échantillon. Bien que son rôle puisse être important dans le cas des petites populations, il est presque inexistant dans le cas des grandes populations. Pour les petites populations, étant donné la proportion appréciable de la population à échantillonner pour atteindre la précision voulue, la fraction de sondage peut être suffisamment grande pour justifier un échantillon de 100% (c.-à-d. un recensement). Cette approche est souvent souhaitable à cause de sa rentabilité, vu que nous pouvons ainsi gagner du temps et de l'argent en éliminant le processus de sélection de l'échantillon.

La variabilité des caractéristiques d'intérêt dans la population a une influence sur la taille de l'échantillon requis. En effet, plus grande est la différence entre les unités de population, plus grande sera la taille de l'échantillon requis pour atteindre le niveau de fiabilité spécifié. Dans une population où il n'y aucune variabilité, une taille d'échantillon de un suffirait. Malheureusement, la variabilité des unités de population n'est généralement pas connue d'avance. Dans la mesure du possible, on l'évaluera approximativement à partir des résultats d'essais pilotes ou d'enquêtes précédentes. Autrement, on détermine la taille de l'échantillon en fonction du cas où la variabilité est la plus grande (par ex., un partage 50-50 dans un sondage d'opinion publique).

Presque toutes les enquêtes exigent de l'information sur un certain nombre de variables différentes. Un échantillon qui est suffisamment grand pour une variable peut ne pas l'être pour une autre variable qui exige une plus grande précision ou encore, même si la même précision est exigée pour toutes les variables, il faudra parfois un échantillon plus grand pour réaliser le même niveau de précision pour des articles qui ont un degré plus élevé de variabilité. Comment régler un problème de ce genre? Nous pourrions choisir une taille d'échantillon qui serait suffisamment grande pour donner la précision voulue pour toutes les variables. Ou alors, nous pourrions avoir à réexaminer nos objectifs et besoins en données pour nous assurer d'atteindre un niveau satisfaisant de précision pour les variables les plus importantes.

La méthode d'échantillonnage que nous avons choisie a, elle aussi, un effet sur la fiabilité des résultats de l'enquête. Alors que l'établissement de la taille de l'échantillon suppose normalement un échantillonnage au hasard simple, cela peut être insuffisant dans la pratique, surtout si l'on utilise un plan plus complexe comme un échantillonnage à plusieurs niveaux. Parce qu'un plan à plusieurs niveaux donne généralement une variance d'échantillonnage plus élevée, il nous faut gonfler la taille de l'échantillon pour obtenir le même niveau de précision que celui que nous aurions obtenu avec un échantillonnage au hasard simple. On peut déterminer le facteur d'inflation à partir d'autres enquêtes de plan identique ou semblable. Plus souvent qu'autrement, cependant, nous l'estimons très subjectivement avec la connaissance que nous avons, quitte à deviner, de la variabilité des caractéristiques pertinentes de la population.

On doit aussi tenir compte de l'effet de la non-réponse sur la taille de l'échantillon. Dans toutes les enquêtes, on est presque certain qu'il se produira des non-réponses et que, à cause de la faible taille de l'échantillon, la marge d'erreur sera plus grande que celle qu'on désirait. On peut éviter cette situation en partant d'un échantillon qu'on agrandira en fonction du taux de non-réponse prévu (estimé à partir d'enquêtes semblables ou de résultats d'essais pilotes). Même si compenser ainsi la non-réponse peut effectivement réduire la variabilité d'échantillonnage et assurer la précision voulue des résultats de l'enquête, nous ne devons pas oublier que la distorsion découlant de la non-réponse n'en est pas diminuée. Il se peut que, en ce qui concerne les caractéristiques d'intérêt, les non-répondants soient différents des répondants.

Jusqu'ici nous n'avons considéré qu'un seul aspect du choix de la taille de l'échantillon: quelle doit être la taille de l'échantillon pour avoir le niveau de précision spécifié? Dans la pratique, cependant, le choix de la taille de l'échantillon dépend tout autant du temps et de l'argent que nous avons que de la précision voulue des estimations. Nous devons aussi examiner la taille de l'échantillon que nous pouvons nous permettre à la lumière des restrictions imposées par la disponibilité du personnel d'enquête, de codage et de préparation des données, de même des installations de traitement de données. Et il peut se trouver que la taille d'échantillon voulue, compte tenu de la fiabilité des données, soit impossible à réaliser à cause de restrictions opérationnelles, de coût et de temps. Il faut réaliser un équilibre entre la valeur du supplément d'information et le coût de la collecte des données. On peut être contraint de s'en tenir à l'échantillon le plus vaste qui soit financièrement possible mais de diminuer nos besoins en données, ou même d'omettre des articles pertinents ou des ventilations qui exigeraient un échantillon beaucoup plus vaste pour donner des résultats utiles. Cette décision exige un réexamen de nos objectifs et de nos besoins, et suppose un processus de choix pratiques et de compromis. La taille d'échantillon idéale sera celle qui répondra le mieux à toutes nos exigences, souvent incompatibles, en matière de précision, de coût, de rapidité et de faisabilité opérationnelle.

Conclusion

Faire les bons choix de population, de base, de méthode d'échantillonnage et de taille d'échantillon est critique pour le succès d'une enquête. Si nos choix sont judicieux, les résultats seront satisfaisants. Mais si nous nous trompons, les résultats seront peu utiles, voire inutiles. Il importe de faire les bons choix dès le départ, soit lorsque nous préparons l'échantillon. Pour ce faire, nous devons examiner attentivement le but de notre enquête et nos besoins particuliers, ainsi que le degré de fiabilité que nous attendons des résultats. Enfin, il faut mettre en équilibre ce qui est souhaitable sur le plan théorique et ce qui est réalisable dans la pratique.

Remerciements

L'auteur sait gré à R. Dibbs pour les commentaires et suggestions qu'il a formulés lors de la préparation de cette communication.

Références

1. Ferber, R., P. Sheatsley, A. Turner, J. Waksberg, **What is a Survey?** American Statistical Association, 1980.

2. Gardner, G., **Social Surveys for Social Planners.** Sydney: Holt, Rinehart and Winston, 1976.

3. Moser, C.A., G. Kalton, **Survey Methods in Social Investigation.** 2e édition. London: Heinemann Education Books, 1971.

4. Satin, A., W. Shastry, **Survey Sampling: A Non-Mathematical Guide.** Statistique Canada, 1982 (à publier).

5. Sudman, S., **Applied Sampling.** New York: Academic Press 1976.

6. Warwick, D.P., C.A. Lininger, **The Sample Survey: Theory and Practice.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.

LES PROGRÈS DANS LE DOMAINE DE LA COLLECTE DES DONNEES - L'INTERVIEW AUTOMATISÉE

Gill Humphreys,
Vice-président,
Canadian Facts
Toronto, Ontario

Jusqu'à récemment, le processus de collecte de données n'avait pas progressé, les mêmes méthodes étant utilisées depuis le tout début de la recherche d'enquête.

Puisque nous sommes réunis en séance de travail, j'ai pensé vous piquer au vif avec une affirmation aussi discutable, pour ensuite vous laisser le soin de me prouver qu'elle est totalement fausse!

Toutefois, laissez-moi d'abord m'expliquer. L'objet de mon propos est évidemment la simple opération consistant à recueillir et à inscrire les renseignements fournis par un répondant (c'est-à-dire une personne bien disposée et admissible que j'aurai dénichée à l'aide de la méthode d'interview appropriée). Même si la collecte n'est qu'une petite partie du processus de recherche d'enquête, elle demeure la pierre angulaire de tout projet.

Les seuls outils disponibles pour accomplir cette tâche étaient la bonne vieille feuille de papier et le bon vieux crayon entre les mains de l'interviewer ou du répondant. Au fil des années, la recherche d'enquête a tant prospéré et les questionnaires sont devenus si longs que je me demande souvent comment nous avons pu éviter l'ire des écologistes malgré tous les arbres que nous avons sacrifiés au nom de notre soif toujours plus grande d'information! Mais voilà que les merveilles de la science s'offrent à nous sous la forme de systèmes d'interview automatisée. Grâce à ces systèmes, le questionnaire est programmé pour la mise en oeuvre. L'interviewer utilise un écran à tube cathodique qui affiche la formulation exacte de la question à poser. Sur la plupart des systèmes, l'interviewer utilise un clavier ressemblant à celui d'une machine à écrire pour enregistrer la réponse de l'enquêté, celle-ci étant introduite directement dans l'ordinateur sous forme lisible par machine, prête pour le traitement. En fonction de la réponse de l'enquêté, l'ordinateur affiche ensuite la prochaine question sur l'écran, et ainsi de suite.

Ces systèmes sont actuellement utilisés aux États-Unis et, sur une plus petite échelle, au Canada. Pour des raisons évidentes de logistique, on s'en sert surtout pour effectuer des interviews téléphoniques à partir d'un endroit central.

L'interview automatisée présente un certain nombre d'avantages opérationnels d'ordre général, dont je voudrais parler avant d'examiner les applications propres à l'interview téléphonique.

Même si mon propos ne constitue aucunement une revue exhaustive, j'espère qu'il suscitera des réflections, des préoccupations ou des questions dont vous pourrez ensuite faire part.

Sur le plan opérationnel, j'estime que le grand avantage est la simplification des tâches de nos interviewers. Une telle simplification se traduira à coup sûr par des données de meilleure qualité.

Pendant que les besoins en information augmentaient et se spécialisaient et que nous développions nos aptitudes à l'analyse des données pour pouvoir effectuer, sans trop de complications, des manipulations complexes de données, le fardeau imposé aux responsables de la collecte des données devenait phénoménal.

J'ai déjà dit que les questionnaires sont maintenant plus longs, et j'ajoute qu'ils sont plus difficiles à faire remplir. L'interview automatisée simplifiera assurément le travail de l'interviewer en supprimant bon nombre de ses tâches actuelles, lui laissant le loisir d'établir un meilleur rapport avec le répondant. Par exemple:

- Les instructions indiquant de "passer à" sont contrôlées automatiquement ce qui permet de les respecter plus facilement et plus précisément;
- Toutes les formes de renouvellement peuvent être incorporées sans problème;
- Les échantillons fractionnés et les questionnaires divisés n'entraînent pas de complications sur le plan de l'exécution;
- Les sommes constantes sont vérifiées automatiquement;
- Les séries de chiffres dont la somme doit correspondre à un total précis (fréquences, pourcentages, etc.) sont calculées plus facilement et plus précisément;
- Les boucles (c'est-à-dire les séries de questions qu'il faut poser plusieurs fois) sont faciles à exécuter;
- Des listes et des sous-listes de réponses peuvent être établies facilement ce qui permet à l'interviewer de ne s'occuper que des postes applicables au répondant qu'il est en train d'interviewer. Par exemple, si la marque A est la seule marque de yogourt que le répondant achète, et que cette marque n'offre que certaines essences, seules ces essences seront affichées à l'écran lorsque l'interviewer posera les questions à l'usage de la marque A.

Tous les exemples qui précèdent démontrent comment on peut rendre un questionnaire plus facile à faire remplir. Autre avantage de l'automatisation: on risque moins de concevoir un questionnaire trop complexe pour l'interviewer (même si certains questionnaires semblent avoir été conçus par des personnes qui ne se souciaient pas le moins du monde de ce détail).

Et maintenant, examinons certains avantages propres à l'interview téléphonique. Dans ce dernier cas, certains aspects de l'automatisation facilite le travail de l'interviewer, alors que bien d'autres simplifient le contrôle et la vérification effectués par l'organisme d'enquête.

Voici certaines caractéristiques importantes des systèmes d'interview téléphonique automatisée:

1. Les interviewers obtiennent automatiquement les numéros à appeler;

2. Les résultats de tous les appels sont enregistrés automatiquement;

3. L'ordonnancement des rappels se fait automatiquement.

La première fonction, soit l'indication automatique des numéros à appeler, permet de réduire les erreurs de transcription.

La fonction de rappel peut être programmée en tenant compte des différentes situations de non-contact. Lorsqu'il n'y a aucune réponse ou que la ligne est occupée, le numéro peut réapparaître automatiquement un nombre pré-déterminé de fois, à intervalles programmés. Lorsque le contact est établi mais que la personne à interroger est absente, l'interviewer peut introduire manuellement l'heure convenue du rappel et n'importe quelle instruction (par exemple, demander pour M. Smith). Ce rappel, y compris les instructions pertinentes, pourra réapparaître automatiquement à l'heure appropriée.

Voici les trois questions les plus souvent soulevées:

1. **Qu'en est-il des questions ouvertes?**

   Et bien non, les interviewers n'ont pas besoin de savoir dactylographier. Les réponses aux questions ouvertes peuvent toujours être inscrites au crayon sur du papier, pour être introduites plus tard.

Tout cela permet d'accroître l'efficacité et l'exactitude puisque l'interviewer n'a plus besoin de se rappeler du résultat des appels et de l'heure des rappels.

De plus, un contrôle plus serré devient possible puisque le registre des appels peut être extrait en tout temps pendant la réalisation de l'enquête. Cela est particulièrement avantageux lorsqu'il y a échantillonnage par la méthode des quotas. Le contrôle informatique permet à l'interviewer de savoir immédiatement, grâce à son écran cathodique, si le répondant est admissible et si oui, pour quelle case. Il y a moins d'interviews gâchées et il est possible d'identifier et de remplir des cases correspondant à de courtes réponses.

On peut également produire des registres d'appels pour chaque interviewer, pour contrôler de près la productivité de chacun.

Tout ce que j'ai dit jusqu'ici avait trait aux aspects positifs de l'interview automatisée. Mais qu'en est-il des problèmes et des réserves?

Des problèmes peuvent se poser si l'interviewer oublie d'inscrire le numéro d'identification du répondant à côté de sa réponse. Dans ce cas, il est impossible d'attribuer la réponse au bon répondant.

2. **Qu'en est-il des pannes de l'ordinateur?**

   Il paraît que pour certains systèmes, une panne d'ordinateur peut faire perdre tout le travail réalisé ce jour-là (ou ce soir-là). Cependant, beaucoup de systèmes ne présentent pas cet inconvénient car seuls les interviews en cours au moment de la panne seront perdues.

3. **Qu'en est-il de la formation et de l'attitude des interviewers?**

   Chaque fois qu'il y a un changement ou une innovation, certaines personnes ne peuvent pas ou ne veulent pas s'adapter. C'est le cas de l'interview par écran cathodique.

   Toutefois, un grand nombre d'interviewers aiment les nouveaux systèmes et les trouvent préférables aux méthodes traditionnelles. Par ailleurs, lorsque les nouvelles générations (élevées à l'âge électronique) arriveront sur le marché du travail, l'utilisation d'ordinateur pour les interviews sera devenue aussi banale que l'utilisation du papier et du crayon.

   Par ailleurs, la méthode utilisée pour présenter les nouveaux systèmes aux interviewers en place, et pour leur apprendre à s'en servir, est également très importante.

L'avenir

Je pense que l'interview automatisée va se répandre sur une grande échelle au cours des prochaines années, d'abord dans le cadre de l'interview téléphonique, puis dans les centres commerciaux (qui sont, encore une fois, des endroits centraux).

A l'heure actuelle, le système ne peut s'appliquer aux interviews sur place. Mais qui sait ce que nous réserve la prochaine génération d'ordinateurs!

CONSIDÉRATION SUR LA CONCEPTION ET L'UTILISATION DES ENQUÊTES - DE LA PLANIFICATION À L'ÉVALUATION

Madhu Joshi,
Direction de l'évaluation des programmes,
Santé et Bien-être social Canada,
Ottawa, Ontario.

Il existe trois méthodes fondamentales de collecte de données: l'observation, l'interrogation et la simulation.

L'observation s'applique généralement aux expériences du domaine des sciences naturelles. Elle peut servir, cependant, à recueillir des renseignements sur les activités sociales ou économiques lorsqu'un observateur indépendant peut mener son enquête sans influencer le déroulement des activités. Les enquêtes sur le trafic ou le comportement des consommateurs dans les super marchés font souvent appel à l'observation.

L'interrogation est une méthode directe de collecte de renseignements auprès des personnes ressources. Les formules administratives, les entrevues, les questionnaires d'enquête reposent tous sur cette méthode. Il s'agit en fait de la méthode la plus courante de collecte de données dans le domaine des sciences sociales.

En soi, la simulation ne constitue pas une méthode de collecte de données. Lorsqu'il existe un modèle fiable des activités à l'étude, cependant, la simulation peut s'avérer une méthode valable; elle est d'ailleurs fréquemment appliquée à la planification.

Le présent exposé se veut une étude critique des diverses méthodes d'enquêtes en matière de planification, d'administration de programme et d'évaluation. En vue de susciter la discussion, la présente étude s'intéresse à la conception, à la conduite et à l'analyse des enquêtes dans ces trois domaines et elle s'attarde à certaines innovations et questions actuelles. Les idées émises dans le présent document valent autant pour les enquêtes menées dans le secteur privé que dans le secteur public.

Considérations

Dans l'administration fédérale, la planification comporte souvent la tenue d'enquêtes nationales ou universelles. Ces enquêtes peuvent viser à déterminer l'incidence ou la fréquence de certains phénomènes ou le nombre et la répartition des personnes présentant certaines caractéristiques données.

Comme exemples de ces enquêtes, on peut citer les recherches de détermination du marché potentiel d'un produit ou service donné ou d'évaluation de la nécessité d'un programme social.

À l'occasion, cependant, il faut obtenir des renseignements sur un segment particulier de la population, que ce soit celui des personnes âgées, des familles comportant des enfants d'âge préscolaire ou autres. Les données recueillies permettent de planifier un programme social ou autre à l'intention de ce segment de la population. La constitution de la base de sondage de telles enquêtes est coûteuse et/ou fastidieuse. Souvent, un questionnaire spécial à l'intention d'un groupe cible est inclus dans un questionnaire d'enquête générale pour éliminer la nécessité de définir une telle base.

Les enquêtes menées pour évaluer le déroulement d'un programme sont habituellement courtes et précises. Elles visent à recueillir des données facilitant la prise de décisions par les administrateurs du programme. Les pierres angulaires de ces enquêtes sont l'à-propos et la facilité d'analyse. Dans le cas de certains programmes à long terme, des suivis d'enquête permettent d'en étudier les effets. Parmi ces suivis d'enquête soulignons les enquêtes périodiques pour évaluer les résultats du programme énergétique national sur l'utilisation des combustibles, celles visant à évaluer l'efficacité d'une campagne de sensibilisation du public sur les dangers de la consommation d'alcool et de la conduite automobile.

Les enquêtes d'évaluation comportent de multiples problèmes qui leur sont propres. Notons:

1. L'effet du changement du statut d'admissibilité des particuliers aux avantages d'un programme.

2. Les modifications des caractéristiques des acheteurs d'un produit donné découlant parfois d'un changement de préférences.

3. Les modifications du segment de la population admissible à des programmes donnés. Citons comme exemple l'univers des prestataires de l'assurance-chômage.

4. L'identification des personnes comprises dans l'univers étudié. Plus la dernière exposition de la personne au programme est éloignée, plus son identification et son repérage sont difficiles.

   Il est beaucoup plus facile de retrouver et de contacter (aux fins d'enquête) les gens qui possèdent un nouveau modèle donné de chasse-neige que ceux qui possèdent un modèle datant de cinq ans.

5. Il est difficile de se souvenir de ce qui est survenu il y a très longtemps. Ici encore, plus est long le délai entre l'exposition au programme et l'enquête, plus les problèmes sont graves.

6. Fréquemment, les répondants ont affaire à un programme ou à une compagnie à diverses occasions, soit pour un seul produit ou service, soit pour différents produits ou services. Les sondages d'opinion et/ou d'attitude auprès de ces personnes et portant sur un seul projet ou service peuvent être biaisés par la connaissance des autres produits et services offerts.

7. Très souvent, l'évaluation comporte l'établissement de comparaisons entre ceux qui ont eu droit à un avantage donné et les autres. L'établissement d'une base de sondage de la population-cible et des contrôles peut représenter une difficulté majeure. Cette difficulté peut être particulièrement grave lorsque la personne a profité d'un programme il y a relativement longtemps ou lorsque le programme à l'étude est universel.

8. Certains programmes comportent divers avantages et/ou portent sur diverses périodes - soit permanentes, soit intermittentes. Les programmes de bien-être social et d'assurance-chômage constituent les meilleurs exemples de tels programmes.

   La collecte de données visant à évaluer l'efficacité de ce type de programmes pose d'autres problèmes.

9. Le choix des concepts des enquêtes d'évaluation est plus restreint si ceux-ci ont déjà été définis lors de la planification.

10. La motivation des répondants - particulièrement de ceux qui ont reçu un avantage ou un service il y a longtemps - risque d'être plutôt faible, ce qui peut augmenter le taux d'absence de réponse.

Cette liste des problèmes n'est pas exhaustive, elle ne renferme que ceux auxquels j'ai été confronté lors de mes propres enquêtes d'évaluation.

En plus de ces problèmes particuliers, il faut aussi tenir compte d'un certain nombre de problèmes propres à toutes les enquêtes. Le coût des enquêtes est en progression constante. Les ressources nécessaires à une enquête sont de plus en plus rares. La demande de données augmente de plus en plus rapidement à mesure que s'améliorent les techniques d'information. Il s'ensuit que le nombre des enquêtes a augmenté de façon sensible, ce qui accroît le fardeau de réponse.

La sensibilisation du public au respect de la vie privée et l'augmentation des risques d'utilisation illégale de données personnelles, ajoutées à la croissance du fardeau de réponse, se traduisent en pratique par une diminution du nombre de réponses (totales ou partielles).

Innovations

Heureusement, la recherche sur les enquêtes prend un nouveau tournant. Les innovations fusent. Parmi celles-ci, soulignons l'application de nouvelles techniques et recherches statistiques permettant de pallier aux absences de réponses.

Le système d'appels aléatoires et les entrevues téléphoniques assistées visent à réduire le coût des enquêtes. Les systèmes de télédistribution bi-directionnels pourront également servir à constituer des panels ou des carnets de vision, réduisant le coût de l'enquête, tout en améliorant la précision des réponses.

La recherche statistique actuelle s'attarde à l'exploitation des données administratives à des fins statistiques, à la création de liens entre les fichiers pour produire plus de données et, par conséquent, réduire le nombre d'enquêtes, elle s'intéresse aussi à la motivation des répondants par des encouragements et des incitations psychologiques, aux façons de pallier aux absences de réponses partielles par une pondération et une estimation plus efficaces et l'utilisation d'enquêtes à phases multiples.

Ces innovations technologiques et statistiques devraient permettre d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la recherche statistique.

Sommaire

Les enquêtes sur la planification, l'administration de programme et l'évaluation posent certains problèmes particuliers. Elles sont coûteuses et fastidieuses. Elles doivent donc être menées seulement en cas d'absolue nécessité de nouvelles données.

L'ANALYSE DES DONNÉES ET LA STATISTIQUE

Chuck Chakrapani,
Applied Marketing Statistics,
Toronto, Ontario.

Il existe une sérieuse confusion, d'après moi, entre l'analyse des données et la statistique. Cette confusion semble tellement grave que nombre de personnes ne font plus aucune distinction entre les deux. Un bref examen des études et des articles publiés nous montre que les conclusions sont souvent tout simplement tirées de différences statistiquement significatives. De plus, les mesures statistiques telles que les moyennes, les corrélations, les écarts types, sont reportées comme l'exigent les règles de l'art, à la quatrième décimale; les analyses multivariées se font sans compréhension des matrices de corrélation; on ne tient pas compte des différences importantes parce qu'elles ne sont pas statistiquement significatives, et ainsi de suite. S'il existe une littérature abondante sur la statistique, celle sur ce qu'est l'analyse des données, et surtout, sur ce qu'elle n'est pas, est pratiquement inexistante.

A partir de mon expérience de chercheur professionnel et d'analyste des données, je voudrais vous faire part des constatations suivantes:

1. La statistique est un élément important de l'analyse des données, mais son apport à la traduction des données en informations utiles est négligeable.
2. Dans une enquête, les calculs sont quantitatifs mais les résultats sont utilisés de façon qualitative. Si on ne le comprend pas, les résultats sont inutiles et les conclusions, tendancieuses.

Ces propositions foncièrement percutantes énoncées, expliquons-nous.

1. La statistique est un élément important de l'analyse des données, mais son apport à la traduction des données en informations utiles est négligeable.

Cet énoncé semble contradictoire. Procédons par analogie: pour une personne, il est important de respirer; mais le fait de savoir qu'une personne respire n'apporte rien à la connaissance de cette personne. En fait, cette constatation est négligeable. Les mesures statistiques, telles que les tests d'hypothèse, sont importantes, mais négligeables. Une conclusion statistiquement significative ne représente que le début de l'analyse de données, non la fin.

Dans nombre de cas, les conclusions statistiques ne sont même pas le début de l'analyse des données. Prenons l'exemple suivant:

Exemple 1

	Montréal	Toronto	Différence
%"véritable" des utilisateurs	37%	44%	7%
Utilisateurs gagnés	37%	44%	7%
Taille de l'échantillon	100	100	Non significative

Exemple 2

	Montréal	Toronto	Différence
%"véritable" des utilisateurs	42%	45%	3%
Utilisateurs gagnés	42%	45%	3%
Taille de l'échantillon	1000	1000	Significative

La différence significative étant fonction de la taille de l'échantillon, les conclusions qu'on en tire peuvent n'avoir aucun rapport avec l'analyse des données. Dans le premier exemple, nous concluons qu'il n'y a pas de différence entre Montréal et Toronto alors que dans les faits, non seulement la différence est importante, mais elle est fidèlement saisie par l'enquête. Dans le deuxième exemple, nous concluons qu'il existe une différence significative, alors que du point de la mise en marché, cette différence peut être négligeable.

Comme la signification statistique ne s'applique pas nécessairement à la signification de la commercialisation, l'analyste des données doit répondre à deux questions avant d'essayer d'effectuer des tests.

1. Si les différences observées sont statistiquement significatives peuvent-elles influencer la stratégie de commercialisation? Autrement dit: est-ce que les différences sont significatives du point de vue de la commercialisation? (Si la réponse est non, les tests sont inutiles.)

2. Si les différences observées sont importantes du point de vue de la mise en marché, les conclusions non significatives seraient-elles dues à la seule taille de l'échantillon? (Si la réponse est oui, les tests statistiques ne veulent pas dire grand-chose.)

Dans certains cas, la statistique est non seulement inutile, mais franchement tendancieuse. Prenons, par exemple, les résultats suivants:

Evaluation d'un nouveau détergent

	Toronto	Montréal
Pratique	3.7	6.2
Economique	4.0	4.2
Sûr	4.3	4.3
Lave bien	4.2	3.5
Assouplit les tissus	3.8	3.6
Ravive les couleurs	3.7	5.4
Enlève les tâches	4.3	3.2
Moyenne	**4.0**	**4.3**

D'après ce tableau, les Montréalais sont plus favorables à notre détergent que les Torontois. L'étude attentive des tableaux, cependant, nous amène à une toute autre conclusion. Toutes les moyennes de Toronto sont de 4.0 + 0.3, ce qui signifie probablement que les consommateurs torontois n'ont qu'une vague idée du produit et qu'ils le perçoivent comme un

produit moyen, peu importe la qualité propre du produit à l'étude. Si cela est vraiment le cas, toute comparaison entre Toronto et Montréal devient inutile. Un statisticien vous aurait cependant dit que pour certaines caractéristiques, les Torontois et les Montréalais évaluent le produit de façon sensiblement différente.

2. Dans une enquête, les calculs sont quantitatifs mais les résultats sont utilisés de façon qualitative. Si on ne le comprend pas, les résultats sont inutiles et les conclusions tendancieuses.

Les mesures statistiques telles que les erreurs types, les corrélations, etc. sont calculées de la même façon, qu'il s'agisse d'un problème de physique ou de mise en marché. Les buts recherchés peuvent cependant être complètement différents. Par exemple, si un roulement à billes doit avoir un diamètre de 0.0036" avec une tolérance de 0.001, tout roulement qui ne respecte pas ces normes doit être rejeté. L'analyse des données et la statistique s'entendent sur ce point. La précision est un élément important de l'analyse des données et tout dépend d'elle. Ainsi, une erreur de 0.001% dans un calcul peut faire toute la différence entre un alunissage réussi et un tir raté.

Dans une étude de marché, toutefois, les statistiques sont interprétées différemment. Et cela, pour deux raisons:

1. Il n'est pas possible d'arriver à la même précision dans une enquête pour des considérations pratiques; et

2. Plus important encore, même s'il était possible d'atteindre cette précision, elle serait de toute façon inutile et pourrait même s'avérer tendancieuse dans la pratique.

Par exemple, il est hautement improbable que l'on tirera une conclusion différente si l'on s'aperçoit que 38% des consommateurs aiment votre produit au lieu de, disons, 36%. Si la corrélation entre deux variables est de 0.81, la conclusion tirée sera probablement la même que si elle était de 0.84. Donc, des données extrêmement précises du genre r = 0.8344 sont inutiles dans une étude de marché. De plus, elles peuvent être tendancieuses. Par exemple, prenons le tableau suivant:

TABLEAU 1. Corrélations entre les 12 caractéristiques d'un produit

1.00000	-0.10291	-0.11784	0.30566	-0.03699	-0.02250	0.00763	0.04294	-0.04760	0.22470	-0.22749
-0.10291	1.00000	0.27385	-0.08736	0.27237	-0.00497	-0.02682	-0.02401	-0.13962	-0.09211	0.13487
-0.11784	0.27385	1.00000	-0.10004	0.24169	0.13994	-0.20327	-0.12472	-0.19723	-0.03566	0.16144
0.30566	-0.08736	-0.10004	1.00000	-0.13027	-0.12490	0.20419	0.00755	0.01257	-0.09832	-0.13855
-0.03699	0.27237	0.24169	-0.13027	1.00000	0.09422	0.00266	-0.00086	-0.23673	0.09939	0.18951
-0.02250	-0.00497	0.13994	-0.12490	0.09422	1.00000	-0.02222	0.15800	0.06185	1.10322	0.09527
0.00763	-0.02682	-0.20327	0.20419	0.00266	-0.02222	1.00000	0.16705	0.11872	0.02953	-0.03452
0.04294	-0.02401	-0.12472	0.00755	-0.00086	0.15800	0.16705	1.00000	0.20020	0.24826	0.01620
-0.04760	-0.13962	-0.19723	0.01257	-0.23673	0.06185	0.11872	0.20020	1.00000	0.04885	-0.04185
0.22470	-0.09211	-0.03566	-0.09832	0.09939	1.10322	0.02953	0.24826	0.04885	1.00000	-0.11911
-0.22749	0.13487	0.16144	-0.13855	0.18951	0.09527	-0.03452	0.01620	-0.04185	-0.11911	1.00000

Les tendances des matrices de corrélation ne sont pas claires. Certains seraient peut-être tentés d'effectuer une analyse factorielle. Cette façon de procéder nous permettrait de dégager divers facteurs interprétables en termes de commercialisation. Cependant, si l'on reprend la même matrice, avec des données arrondies à un seul chiffre, nous obtenons ceci:

TABLEAU 2. Corrélations entre les caractéristiques d'un produit

		AB	LM	LS	VR	LR	MU	HL	MD	SH	SF	MI	EC
AB	Donne du corps aux cheveux	-	-1	-1	3	0	0	0	0	0	2	-2	0
LM	Rend les cheveux faciles à peigner	-1	-	3	-1	3	0	0	0	-1	-1	1	2
LS	Rend les cheveux doux	-1	3	-	-1	2	1	-2	-1	-2	0	2	2
VR	Rend les cheveux faciles à coiffer	3	-1	-1	-	-1	-1	2	0	0	-1	-1	0
LR	Donne satisfaction longtemps	0	3	2	-1	-	1	0	0	-2	1	2	2
MU	Est doux	0	0	1	-1	1	-	0	2	1	1	1	0
HL	Donne une plus belle apparence aux cheveux	0	0	-2	2	0	0	-	2	1	0	0	-1
MD	N'abime pas les cheveux	0	0	-1	0	0	2	2	-	2	2	0	-1
SH	Raffermit bien les cheveux	0	-1	-2	0	-2	1	1	2	-	0	0	-1
SF	Ne s'attaque pas aux teintures	2	-1	0	-1	1	1	0	2	0	-	-1	-1
MI	N'irrite pas la peau	-2	1	2	-1	2	1	0	0	0	-1	-	0
EC	N'emmêle pas les cheveux mouillés	0	2	2	0	2	0	-1	-1	-1	-1	0	-

Un bref coup d'oeil à cette matrice nous indique que les corrélations sont beaucoup trop faibles pour justifier une analyse factorielle. Non seulement les données très précises ne permettent pas de dégager les tendances, mais elles nous amènent à effectuer une analyse inutile. Chaque fois qu'un analyste est tenté de "préciser" de telles données, il devrait se poser la question suivante:

"Si je remplace les derniers chiffres par des nombres choisis au hasard, l'interprétation des conclusions sera-t-elle différente?"

Si la réponse est non - comme cela est le cas dans la plupart des études de marché - nous ne fournissons plus de renseignements interprétables et utiles mais des données dans lesquelles le bruit domine.

Un analyste du marché peut donc tirer plus des données et éviter les interprétations tendancieuses s'il est bien conscient du fait qu'en matière d'enquêtes, les données sont quantitatives mais leur interprétation, qualitative.

Dans de tels cas, qui tendent à devenir la règle plutôt que l'exception, la statistique et les techniques compliquées nous invitent tout simplement à jouer à l'apprenti-sorcier. Il est peut-être préférable de jouer à pile ou face. On risque au moins de tomber pile une fois sur deux.

On dit que rien n'est plus sûr que l'incertain. L'analyse des données, prise dans une fausse perspective tombe dans l'incertain. Aucune statistique, aucune technique, aucun test ne peut le rendre sûr.

L'ANALYSE DES DONNÉES - UN CHOIX IMPLICITE DÈS LA CONCEPTION D'UNE ENQUÊTE

Ruth M. Heron,
Centre de développement des transports
Transport Canada
Montréal, Québec.

Un bon analyste de marché qui prépare une enquête s'assure d'abord que les questions qui l'intéressent sont clairement formulées. Il puise ensuite dans le vaste réservoir d'instruments méthodologiques qu'il a à sa disposition pour en choisir un (ou plusieurs) qui lui permettra d'obtenir des réponses précises à ces questions. Le modèle statistique ou mathématique impose alors (i) les variables pour lesquelles il faudra recueillir des données, (ii) la stratégie de cueillette de ces données, (iii) la forme sous laquelle elles devront être exprimées, et (iv) les analyses auxquelles il faudra les soumettre. De toute évidence, les analyses à faire sur les données d'enquête devraient être précisées au préalable, comme des éléments à part entière d'un modèle exhaustif, pour permettre de répondre aux questions posées.

Toute autre démarche soulève de graves problèmes. En effet, le casse-tête de l'analyste est alors simplement reporté à la fin de l'enquête, lorsqu'il se trouve confronté à une pléthore de variables qui ont été "enfournées" dans le modèle sans égard à la manière dont elles pourraient être analysées par la suite. De plus, le novice peut vouloir soumettre un grand nombre de variables de ce genre à des analyses de correspondance par tableaux à double entrée, ou encore à une série de tests t. Outre qu'elles risquent de produire des relations "significatives" dues en fait au seul hasard, ces deux approches ignorent les redoublements et les interactions entre variables; l'image qu'elles donnent des résultats réels a donc de fortes chances d'être tout à fait trompeuse.

Soucieux de surmonter ces difficultés et d'adopter une vision holistique, l'analyste cherchera peut-être son salut dans une démarche multidimensionnelle. Le problème réside dans le fait que le modèle choisi, une fois appliqué a posteriori, risque de rencontrer des données dont les propriétés numériques ne conviennent pas ou de ne pas pouvoir intégrer toutes les variables pour lesquelles des données ont été recueillies; en tout état de cause, il faut souvent compter sur la chance pour voir réussir ces techniques lorsqu'elles sont utilisées de cette façon. Bref, il n'y a tout simplement pas d'autre solution satisfaisante que de définir à l'avance à quelles sortes d'analyse on procédera.

Plus précisément, on peut ériger comme premier principe que les analyses de données d'enquête doivent être implicites dans le plan de recherche initial. De cette manière, elles engloberont toutes les variables pour lesquelles des données ont été recueillies, puisqu'elles constitueront un cadre formalisé permettant d'obtenir un ensemble exhaustif de résultats qui contiendront eux-mêmes des réponses précises à toutes les questions intéressant l'enquête. Cette démarche présente l'avantage supplémentaire d'assurer que le plan d'enquête sera le plus simple et le plus économique.

Un exemple

Explicitons ce principe à l'aide d'un exemple hypothétique. Supposons que nous voulons commercialiser un produit - disons un aliment congelé emballé, comme des nouilles en sauce - qui, pour simplifier, sera défini par seulement trois caractéristiques dichotomiques: 1) l'absence ou la présence d'additifs, 2) la facilité ou la difficulté de la préparation (par ex., en jeter une portion dans de l'eau bouillante, par opposition à décongeler, apprêter et cuire) et 3) préparation ordinaire ou pour gourmets (par ex., crème sûre avec fromage, ciboulette et aneth, par opposition à simplement lait et fromage). En analyse factorielle, les combinaisons de ces caractéristiques donnent la matrice de produits ci-dessous.

	Sans additifs		Avec additifs	
	Facile	Difficile	Facile	Difficile
Préparation gourmets	A	B	C	D
Préparation ordinaire	E	F	G	H

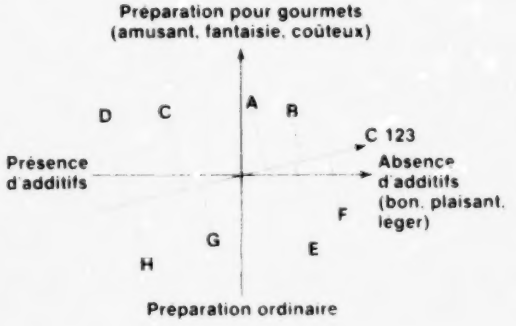
Supposons également a priori que ces produits ont tendance à être perçus par les acheteurs en fonction de divers attributs qualitatifs bipolaires. Ceux-ci pourraient être les six suivants: ennuyeux/amusant, déplaisant/plaisant, mauvais/bon, ordinaire/fantaisie, coûteux/par cher, lourd/léger. Si le chercheur se propose de déterminer comment conditionner ce produit pour le vendre à certaines populations-cibles, il faudra connaître la façon dont ses diverses caractéristiques, ainsi que les interactions entre celles-ci, sont perçues par les diverses populations visées en fonction des attributs précédents.

Comment aborder ce problème de recherche? Ce n'est qu'avec un ensemble d'espaces de produits, un pour chaque population cible, que nous serons en mesure de voir comment chacune perçoit les huit produits. Nous avons bien des moyens à notre disposition pour construire de tels espaces, mais il serait préférable d'en avoir un qui permette d'intégrer une nouvelle structure par l'insertion de vecteurs de caractéristiques et d'interactions de caractéristiques, en effet, ces vecteurs feront apparaître des détails, qui, autrement, ne pourraient pas être décelés avec facilité. En outre, nous chercherons à savoir quelles interactions contribuent vraiment aux perceptions, et dans quelle mesure, puis à déduire de ces renseignements un espace approprié. Enfin, nous aimerions utiliser pour ce faire des données provenant de personnes bien déterminées, car cela nous permettrait de connaître la variabilité des réponses au sein de chaque population lorsqu'on donne certains indices.

Toutes ces conditions sont réunies dans un modèle récemment préconisé par Holbrook et Moore (1982)(1). Ceux-ci proposent de construire des espaces de produits à l'aide d'analyses canoniques de corrélation (ACC) de trois sortes: à base de produits (BP), à base de caractéristiques (BC) et à base d'interactions (BI); toutes s'appuient sur le même ensemble de données. Pour obtenir ces dernières, il nous suffit de décrire les huit produits et de demander aux répondants de repérer chaque produit sur chacune des six échelles formées à partir des attributs bipolaires mentionnés plus haut, ce qui inclut un ensemble de notation des variables pour les trois ACC. Ces trois analyses ne diffèrent donc que par la façon dont les renseignements sur les produits sont codés pour le second ensemble de variables. Dans l'ACC à base de produits (BP), le deuxième ensemble est défini par sept (n-1) variables substituts représentant les huit produits. L'ACC de type BC utilise autant de variables substituts qu'il y a de caractéristiques (trois dans notre cas: C1, C2, C3), les cotes 1 et 0 étant attribuées à une variable substitut donnée respectivement si un produit possède ou ne possède pas la caractéristique en question. Les variables substituts de l'ACC de type BI sont celles qui concernent toutes les caractéristiques ainsi que celles qui concernent les interactions dignes d'intérêts; ces dernières reçoivent la cote 1 si le produit correspondant possède toutes les caractéristiques contenues dans l'interaction, et la cote 0 dans les autres cas. Par exemple, le produit B aurait une cote de 1 pour C13 puisqu'il n'a pas d'additif tout en nécessitant une préparation pour gourmets, mais une cote 0 pour C12 puisqu'il n'est pas facile à préparer même s'il n'a pas d'additif.

On peut tirer un espace de produits de chaque type d'analyse, pourvu qu'elle donne au moins deux paires de variables canoniques. Le premier et le deuxième ensembles de notation forment alors les axes d'un espace à deux dimensions, et on peut repérer qualitativement chaque axe en le mettant en corrélation tour à tour avec chacune des échelles bipolaires. L'insertion de vecteurs de caractéristiques ou d'interactions de caractéristiques se fait par une régression multiple dans laquelle la variable substitut en question joue le rôle de variable critère et les coordonnées du produit correspondant servent de variables explicatives. On utilise également une régression multiple pour évaluer la qualité d'un modèle donné; ici, l'abscisse ou l'ordonnée d'un produit sert de critère et les variables substituts de caractéristiques et d'interactions de caractéristiques, de variables explicatives. Du fait que l'ACC BP prend en considération toutes les interactions susceptibles de jouer, elle donnera la même configuration que l'ACC BC à la condition nécessaire et suffisante qu'il n'y ait pas d'interactions significatives. Aussi doit-on ajouter les variables substituts d'interactions de caractéristiques une à une dans la régression, de façon à être en mesure d'évaluer lesquelles sont importantes pour le modèle. Enfin, au contraire de l'ACC BP, les analyses à base de caractéristiques et d'interactions permettent d'obtenir des espaces à partir des données d'une personne en particulier, propriété extrêmement précieuse pour analyser la nature et l'ampleur de la variabilité au sein de divers groupes.

En quoi ce modèle de référence apporte-t-il un commencement de réponse à nos questions? Supposons que pour une population donnée, nous avons construit un espace de produits à l'aide de l'ACC BP, que nous avons repéré qualitativement les axes et que nous y avons inséré le vecteur d'interaction triple C123. Cette construction hypothétique est représentée graphiquement à la figure 1 qui montre que l'axe vertical divise les produits entre préparation pour gourmets et préparation ordinaire, tandis que l'axe horizontal les sépare selon la présence ou l'absence d'additifs. Mais cela ne nous dit pas grand chose sur la façon dont les répondants perçoivent les produits. Heureusement, nous constatons que l'axe vertical a une forte corrélation avec les échelles ennuyeux/amusant, ordinaire/fantaisie et coûteux/pas cher, et l'axe horizontal, avec les échelles mauvais/bon, déplaisant/plaisant et lourd/léger, ce qui nous en apprend plus sur la signification des deux dimensions. L'insertion du vecteur C123 apporte une nouvelle structure définitoire à l'espace: comme il est proche de l'axe horizontal (présence, absence d'additifs), nous pouvons en déduire que sa signification est assez voisine, c'est-à-dire qu'il est plutôt mauvais/bon avec des connotations déplaisant/plaisant et lourd/léger.



Un hypothétique espace de produits montrant les repères qualitatifs des axes et le vecteur C 123

La présence du vecteur C123 permet de clarifier la nature de l'interaction triple. Pour en saisir la signification, nous pouvons d'abord considérer l'interaction double selon laquelle des produits ordinaires ont davantage tendance à être perçus comme meilleurs que des produits pour gourmets s'ils n'ont pas d'additifs. Ce renseignement se déduit du fait que la somme des différences entre F et B et entre E et A sur le vecteur C123 est supérieure à celle des différences entre G et C et entre H et D. Il est possible que notre population hypothétique n'aime pas les aliments comportant des additifs au point que sa préférence pour des produits ordinaires par rapport aux produits pour gourmets ait perdu presque toute pertinence.

On peut maintenant appréhender l'interaction triple en observant que la différence entre E et A est supérieure à celle entre F et B. Ceci nous apprend que la préférence pour des produits ordinaires (toujours par rapport à ceux pour gourmets) qui ne comprennent pas d'additifs est d'autant plus forte que le produit est facile à préparer. Peut-être est-ce parce qu'un produit pour gourmets n'apparaît pas comme tel lorsqu'il est facile à préparer!

Tout bien considéré, nous pouvons ainsi déduire de notre vecteur C123 que, dans leur ensemble, ces répondants à l'évidence très soucieux de leur santé sont peut-être en plus imbus d'une morale que l'on pourrait qualifier de protestante, puisque leur préférence va en premier lieu à une alimentation ordinaire, sans additifs, et difficile à préparer de surcroît. Il ne reste plus qu'à tester la qualité de l'ajustement de ce modèle et

(1) Holbrook, M.B. et Moore, W.L.: Using canonical correlation to construct product spaces for objects with known feature structures. **Journal of Marketing Research, 1982, 19(2), p. 37-98.**

de vérifier, par un examen des espaces de personnes, qu'il y a cohérence au sein du groupe. La question de savoir comment conditionner le produit pour le vendre à cette population ne devrait alors plus poser de problèmes.

Conclusion

L'auteur est très partisan des modèles statistiques multidimensionnels encore plus complexes. Ces outils permettent en effet d'effectuer un contrôle statistique, de faire une synthèse économique de grandes quantités de variables interreliées et d'aborder ainsi de façon globale toutes sortes de problèmes de recherche sur les enquêtes. Il fait cependant la réserve suivante, que l'on peut ériger au rang de deuxième principe de l'analyse des données: l'analyste doit connaître à la fois son modèle et ses données! On connaît un modèle par l'étude et l'expérimentation. Par contre, pour bien connaître ses données, il faut absolument se pencher sur les distributions, la matrice des intercorrélations et la matrice des variances-covariances, et s'efforcer d'éliminer les anomalies à chaque étape de l'analyse. Mais ceci dépasse notre propos et pourrait faire l'objet d'un ouvrage complet. Le présent article aura atteint son but s'il a pu mettre en évidence le premier principe de l'analyse des données, à savoir que la spécification préalable d'un ensemble de techniques analytiques destinées à répondre à des questions de recherche n'est pas seulement indispensable pour assurer que la conception de l'enquête est la plus simple et la plus économique, mais aussi et surtout pour permettre d'aborder de façon globale et incisive les données recueillies.

Nota: Ceux qui le souhaitent peuvent se procurer auprès de l'auteur un article plus détaillé sur le sujet.

L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

Jim Brophy
Sous-contrôleur général
Bureau du contrôleur général du Canada
Ottawa, Ontario

Résumé

Le présent document décrit l'élaboration du processus d'évaluation de programme dans l'administration publique fédérale ainsi que les principes de base qui régissent les évaluations. De plus, on y expose les étapes à suivre pour réaliser une évaluation de façon à en assurer la pertinence et la rentabilité.

. . . . .

Mon propos de ce matin devrait rompre quelque peu le fil des exposés présentés ces derniers jours car je m'attarderai sur le processus global de l'évaluation des programmes et sur le contexte qui lui est propre au gouvernement du Canada, en laissant à d'autres le soin d'analyser la façon dont se pratique l'évaluation dans des secteurs particuliers. Je n'ai pas l'intention de m'étendre sur les méthodes de recherche ni sur les techniques d'évaluation proprement dites. Si vous souhaitez obtenir quelque précision que ce soit, vous pourrez vous adresser à M. John Mayne, un de mes collaborateurs, qui est le principal conseiller du Bureau du contrôleur général en ce qui a trait à l'élaboration et à l'application des méthodes d'évaluation.

ÉVALUATION DES PROGRAMMES

CT 77-47

ÉVALUATION DES PROGRAMMES
DES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX

ORIENTATION DES POLITIQUES

Les ministères et organismes du gouvernement fédéral examineront périodiquement leurs programmes afin d'évaluer leur capacité d'atteindre les objectifs et le rendement de l'administration.

Les grandes lignes directrices en matière d'évaluation

Pour se conformer à la politique ou aux principes directeurs en matière d'évaluation des programmes au gouvernement fédéral (Circulaire du Conseil du Trésor no 1977-47), tous les ministères et organismes publics doivent procéder à intervalles réguliers à l'évaluation de tous leurs programmes afin d'en établir l'efficacité et l'utilité. L'accent mis sur la nécessité d'évaluer tous les programmes constitue un aspect primordial de la politique gouvernementale. S'il n'y a pas lieu de s'étonner que certains programmes se révèlent plus difficiles que d'autres à évaluer, le rôle dévolu à notre Direction n'en demeure pas moins d'établir comment procéder pour évaluer un programme donné, et non de juger s'il est possible ou opportun de le faire. Il faut se montrer un tant soit peu hardi pour parler ainsi, surtout quand on songe aux problèmes que les responsables de l'évaluation des programmes ont rencontrés jusqu'à présent et à leurs effets sur le cadre dans lequel évoluent aujourd'hui les Directeurs chargés de cette fonction. C'est pourtant l'objectif que mon personnel et moi-même poursuivons sans relâche.

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

- ÉTUDE P. ET É. DE 1975
- ÉTUDE D'ÉVALUATION AU NIVEAU MINISTÉRIEL DE 1976
- LOI SUR LE VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE 1977
- DIRECTIVE DU CT 1977-47

Rétrospective

Avant d'aborder carrément la description du processus d'évaluation dans sa forme actuelle, il serait bon de remonter quelques années en arrière pour revoir brièvement les diverses étapes franchies jusqu'ici.

C'est dans la première moitié des années 70 que se manifeste une volonté réelle de doter le gouvernement d'un système d'évaluation. Monsieur Douglas Hartle, qui est alors à la tête de la Direction de la planification au Secrétariat du Conseil du Trésor, est l'inspirateur du mouvement. Dès les quatre ou cinq premières années, quelque 3 500 années-personnes seront affectées à des fonctions de planification et d'évaluation dans toutes les sphères de l'administration fédérale. Si plusieurs

ministères possèdent désormais leur propre service d'évaluation des programmes, ce sont néanmoins les analystes de la Direction de la planification du Conseil du Trésor qui se chargent des évaluations destinées au Cabinet.

Malgré l'importance des ressources investies, on en vient de plus en plus à s'interroger sur l'utilité des évaluations effectuées par les ministères eux-mêmes. Deux études consécutives faites au milieu de la décennie confirment en essence ces soupçons et font en outre ressortir le fait que les évaluateurs n'arrivent pas plus que les sous-ministres à s'entendre sur la définition à donner de l'évaluation, et qu'il n'y a aucune uniformité dans les méthodes employées, qui vont de la simple vérification interne à la recherche générale. Mais ce qui suscite sans doute le plus d'étonnement, en tout cas dans mon esprit, c'est de découvrir que la plupart des sous-ministres ne croient vraiment pas qu'il leur incombe de faire évaluer les programmes de leur ministère. Parce qu'ils se perçoivent comme des administrateurs chargés de distribuer des fonds ou de dispenser certains services, ils considèrent qu'en principe, il ne leur appartient pas en tant que fonctionnaires de s'occuper de questions relatives à l'opportunité de maintenir ou non un programme donné.

C'est vers cette époque que les travaux de M. James Macdonell, alors titulaire du poste de vérificateur général, deviendront particulièrement importants pour la mise en place du système d'évaluation des programmes. En 1977, le gouvernement élargit le mandat du vérificateur général, qui se voit confier un rôle de "vérification globale", par opposition aux fonctions de simple vérification financière dans lesquelles il a été confiné jusqu'à présent. Dans le cadre de son nouveau mandat, celui-ci est appelé à juger la valeur des systèmes et méthodes auxquels chaque ministère a recours pour mesurer l'efficacité de ses programmes. Les rapports présentés à ce moment-là par le vérificateur général permettent de constater que l'activité d'évaluation est plutôt limitée au gouvernement, et que les quelques exceptions relevées ne peuvent être liées à un quelconque effort systématique d'examen périodique de tous les programmes des ministères. Mais ce que ces rapports livrent de plus important, c'est un message sans équivoque pour que le gouvernement réagisse et intervienne. Il faut bien reconnaître en toute justice l'existence d'un lien de cause à effet entre les affirmations du vérificateur général selon lesquelles le gouvernement aurait ignoré quels étaient les objectifs de ses programmes et aurait été incapable de dire dans quelle mesure ils auraient été atteints, et l'adoption en 1977 de la politique du Conseil du Trésor en matière d'évaluation des programmes.

QUESTIONS AUXQUELLES LES ÉTUDES D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES SONT DESTINÉES À RÉPONDRE

- LA POURSUITE DU PROGRAMME EST-ELLE JUSTIFIÉE, COMPTE TENU
  - ✔ DES OBJECTIFS MÊMES DU PROGRAMME
  - ✔ DES OBJECTIFS ACTUELS DU GOUVERNEMENT ET
  - ✔ DU PRÉSENT CONTEXTE EXTÉRIEUR?
- À QUELS RÉSULTATS LE PROGRAMME A-T-IL PERMIS D'ARRIVER JUSQU'À MAINTENANT?
- DANS QUELLE MESURE LES OBJECTIFS DU PROGRAMME ONT-ILS ÉTÉ ATTEINTS?
- EXISTE-T-IL DE MEILLEURS MOYENS D'OBTENIR LES MÊMES RÉSULTATS?
  - ✔ AUTRES PROGRAMMES
  - ✔ MÊME PROGRAMME MODIFIÉ SUR LE PLAN DU CONTENU ET DU MODE D'APPLICATION

Quels genres de problèmes ou questions convient-il de traiter?

Quand il s'agit d'exposer la façon dont nous procédons aujourd'hui pour évaluer les programmes du gouvernement fédéral, une foule d'éléments entrent en ligne de compte. Je commencerai par expliquer quels genres de problèmes ou questions devraient normalement, selon nous, être abordés dans la plupart des évaluations.

La première question que nous nous posons est on ne peut plus élémentaire: Dans quelle mesure le programme considéré dans sa forme actuelle satisfait-il encore aux objectifs présentement poursuivis par le gouvernement, tient-il compte de la conjoncture, etc.? L'idée à l'origine de bon nombre de programmes mis sur pied au fil des ans était probablement bonne au départ, mais le monde évolue, comme chacun le sait, et il est possible que certains de ces programmes aient cessé d'être utiles, aient servi toutes les fins pour lesquelles ils avaient été créés, ou encore, aient besoin d'être repensés en fonction des exigences de l'heure. L'évaluation devrait donc servir en partie à établir dans quelle mesure, le cas échéant, la raison d'être du programme est toujours valable.

Les autres points examinés dans le cadre d'une évaluation ont trait à l'efficacité du programme (jusqu'à quel point a-t-il permis de réaliser les objectifs fixés initialement?) et, dans une perspective plus générale, aux incidences positives ou négatives que celui-ci aurait pu avoir indépendamment de tout cela. Je crois que ces deux genres de questions constituent l'aspect le plus difficile du travail d'évaluation que nous essayons de faire. Le problème auquel nous nous heurtons et que la plupart d'entre vous connaissez, j'en suis sûr, consiste à établir puis à isoler une relation de cause à effet entre une intervention donnée (A) et un résultat donné (X), c'est à ce stade qu'il faut dépenser une somme considérable de temps à élaborer les méthodes qui soient le mieux appropriées aux circonstances. J'ouvre une parenthèse pour vous signaler que le vérificateur général s'occupe plus précisément et presque exclusivement des aspects des évaluations de programmes qui sont liés à la "réalisation des objectifs". Ce faisant, il assume son rôle de surveillance au nom du Parlement (son client), qui a approuvé des affectations de fonds destinés à la poursuite d'objectifs de programme bien déterminés.

En quatrième lieu, l'évaluation doit servir à établir s'il existe d'autres façons plus efficaces d'atteindre les fins projetées dans le cadre du programme. Je suis convaincu que celui qui se donnerait la peine de revoir toutes les évaluations faites à ce jour constaterait probablement que c'est cet aspect de la question qui a la plupart du temps retenu le plus l'attention. S'il en est ainsi, c'est que ce genre d'évaluation axée sur "l'amélioration du programme" comporte habituellement le moins de risques du fait qu'elle ne provoque généralement pas de congédiements ni

de réductions notables dans le budget du ministère concerné. Plus souvent qu'autrement, l'évaluation permet d'améliorer dans l'ensemble le fond et la forme du programme.

Pour résumer, les questions que devraient se poser les évaluateurs sont les suivantes: le programme a-t-il toujours son utilité? dans quelle mesure ses objectifs admis ont-ils été atteints? quelles autres incidences le programme a-t-il pu avoir indépendamment de son efficacité, et finalement, existe-t-il de meilleurs moyens de parvenir aux mêmes résultats?

PRINCIPES DE BASE OBSERVÉS

L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DOIT S'INTÉGRER AUX FONCTIONS ADMINISTRATIVES AU SEIN DU GOUVERNEMENT

- ✔ EN TANT QUE MOYEN DE FACILITER LA PRISE DE DÉCISIONS
- ✔ EN TANT QUE MOYEN D'ATTÉNUER LES INCERTITUDES

- UN CLIENT BIEN DÉTERMINÉ QUI PEUT AGIR
- DES PROGRAMMES DÉFINIS D'UNE MANIÈRE ADÉQUATE
- DES MESURES VISANT À GARANTIR
  - ✔ L'ACTUALITÉ DES CONSTATATIONS
  - ✔ LA PERTINENCE DES QUESTIONS [illegible]
  - ✔ L'OBJECTIVITÉ, LA CRÉDIBILITÉ
  - ✔ LA PRÉSENTATION DE RAPPORTS [illegible]
- UNE APPROCHE RÉALISTE DE LA MÉTHODOLOGIE
- UN ENGAGEMENT CONCRET DE LA PART DU CENTRE

Les grands principes à la base de l'évaluation de programme

Je prends maintenant quelques instants pour énoncer certains des grands principes qui sont à la base de l'activité d'évaluation telle qu'elle se pratique au sein du gouvernement canadien.

Le premier de ces principes, et le plus important, c'est la nécessité d'éviter que l'évaluation de programme ne se transforme en recherche. Il ne s'agit nullement ici de dénigrer la recherche, mais tout simplement de faire observer que l'utilité d'une évaluation est directement proportionnelle à sa capacité de fournir des réponses pratiques aux questions précises posées par la haute direction d'un ministère au sujet d'un programme donné. Ce que l'on attend essentiellement des directeurs de l'évaluation, c'est qu'ils aident les hauts fonctionnaires de leur ministère en leur fournissant des renseignements précis qui ne laisseront planer aucun doute quant à l'impact positif ou négatif de chacun des programmes.

Pour pouvoir y parvenir, il vous faut bien entendu un client désigné, capable d'intervenir une fois qu'il a ces renseignements en sa possession. C'est ici qu'entre en jeu le deuxième des grands principes énoncés dans la politique et les lignes directrices du gouvernement fédéral en matière d'évaluation de programmes, à savoir que le sous-ministre est seul habilité à commander des évaluations de programmes au ministère qu'il dirige et qu'à ce titre, c'est à lui qu'il incombe de délimiter le mandat des évaluateurs et de donner suite à leurs rapports. C'est donc un revirement complet de situation par rapport à l'attitude passée des sous-ministres, que j'ai décrite plus tôt, qui croyaient encore en 1976 qu'il n'entrait pas dans leurs attributions de savoir à quels résultats aboutissaient les programmes de leur ministère.

Le troisième principe de base à respecter, c'est que tous les ministères doivent planifier l'examen périodique de leurs programmes. C'est loin d'être une tâche facile que d'établir un tel plan et de s'y conformer. En premier lieu, il s'agit de décider exactement quels programmes individuels (ou éléments de programmes, dans le langage que nous employons) feront partie du plan ministériel. Lorsque la Direction de l'évaluation des programmes au Bureau du contrôleur général a entrepris ses activités en 1978-1979, un groupe de travail composé de fonctionnaires prêtés par différents ministères a été chargé d'étudier la structure des programmes de seize grandes organisations publiques. Il a suffi d'un seul coup d'oeil au Budget général des dépenses (le Livre bleu) du gouvernement pour nous convaincre que les catégories de "programmes" couvraient un champ beaucoup trop vaste et que les objectifs énoncés n'étaient souvent que des voeux pieux. Dans les circonstances, la tâche qui attendait le groupe de travail, et à laquelle doivent maintenant s'atteler les ministères, consistait à subdiviser ces grandes catégories de programmes en "éléments" qui, s'ils demeurent rattachés à la structure organique, visent la réalisation d'objectifs bien définis qui sont évaluables et auxquels il est possible d'affecter des ressources existantes. Pour vous donner un aperçu de l'énormité de l'entreprise à l'échelle du gouvernement, sachez que nous avons jusqu'à présent procédé au morcellement de quelque 56 grands programmes en 3 500 éléments de programmes environ. Un autre problème que pose l'élaboration d'un plan d'évaluation, c'est la nécessité d'adapter chacune des initiatives en cette matière aux priorités et aux processus de prise des décisions du ministère concerné et du gouvernement dans son ensemble. Sur ce plan, il faut savoir doser intelligemment la pertinence, la fiabilité et la crédibilité. À quoi cela sert-il de dépenser des sommes considérables de temps, d'argent et d'énergie pour aboutir à un certain résultat si c'est pour découvrir ensuite que la décision autour de laquelle aurait dû s'articuler l'étude n'est plus valable depuis un certain temps déjà? S'il faut en croire les représentants de l'Office américain de comptabilité générale à qui j'ai parlé, c'est précisément ce qui se produit aux États-Unis, où les gestionnaires sont gardés trop à l'écart de l'évaluation. Au Canada, nous sommes conscients que l'évaluation des programmes n'est vraiment utile que dans la mesure où elle aide les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées; dans cette perspective, l'élaboration par les ministères de plans globaux d'évaluation se révèle primordiale.

Le quatrième principe (il faudrait plutôt parler d'un ensemble de principes) de l'évaluation de programme a trait à la façon dont il faut procéder pour faire les évaluations; idéalement, celles-ci doivent être objectives, fournir des renseignements raisonnablement fiables et être perçues comme dignes de foi sur les plans des méthodes employées et des résultats obtenus. Pour ce qui est de **l'objectivité**, celle-ci peut être préservée en laissant le soin de faire les évaluations à des personnes qui n'ont rien à voir

avec le responsable du programme, lequel est, on s'en doute, intéressé au plus haut point par les résultats d'une évaluation du programme dont il a la charge. La plupart des ministères ont leur propre groupe d'évaluation de programmes relevant du sous-ministre soit directement, soit par l'intermédiaire d'un de ses sous-ministres adjoints. Pour qu'une évaluation soit probante, il ne lui suffit pas d'être objective: il faut aussi que sa **crédibilité** soit établie. Ce qui assure en bonne partie cette crédibilité, c'est le degré de confiance accordé à l'évaluateur par les responsables du programme, et c'est aussi la mesure dans laquelle l'évaluateur sait ce qu'il fait et la marge de manoeuvre dont il dispose. Il est donc très important que les évaluations soient plausibles, que le Directeur de l'évaluation inspire confiance et que les responsables des programmes aient leur mot à dire dans l'établissement du mandat de l'évaluateur et dans l'analyse des rapports d'évaluation. Ce nouvel accent mis sur la crédibilité dans l'optique de la direction constitue ni plus ni moins qu'une volte-face par rapport à la façon dont les choses se passaient au début des années 70, à l'époque où le Conseil du Trésor s'occupait lui-même de faire les évaluations. Bien sûr, les évaluations objectives et indépendantes ne manquaient pas. Mais si aucune de ces évaluations n'entraînait de modifications en profondeur des programmes, cela tenait selon moi en partie au fait que les responsables directement concernés avaient été tenus à l'écart du processus. Ce qui se produisait, c'est que lorsque la Direction de la planification publiait les résultats d'une évaluation, le responsable du programme évalué pouvait très bien déclarer: "Tout cela est bien beau, et je ne nie pas que d'après vos renseignements, les objectifs du programme n'aient pas été atteints, mais voyez-vous, ce n'étaient pas là les objectifs que nous poursuivions. Vos gens n'ont pas saisi ce que nous essayons de faire." J'ai parlé de **fiabilité.** Même en supposant un instant qu'il soit possible d'atteindre à une fiabilité complète, c'est un luxe que nous ne pourrions franchement pas nous permettre, surtout en ces heures de vache maigre. Ce qu'il nous faut, ce sont des méthodes d'évaluation pratiques qui permettent de produire des renseignements plausibles, utiles, pertinents et profitables grâce auxquels un sous-ministre aura le sentiment réconfortant de pouvoir prendre une décision en étant raisonnablement assuré qu'elle est justifiée.

Le dernier principe sur lequel repose la politique actuelle en matière d'évaluation de programmes, et le plus important, est qu'un engagement ferme et visible est indispensable de la part du sous-ministre étant donné que c'est lui qui impose son rythme au ministère et qui dirige la prise des décisions aux plus hauts niveaux. Une condition préalable à l'évaluation, à laquelle se conforment d'ailleurs la plupart des ministères, c'est que le sous-ministre établisse une ligne de conduite ministérielle décrivant de quelle manière devront se faire les évaluations et définissant le rôle de chacun des intervenants. Ce qui importe entre autres, c'est de voir dans quelle mesure le sous-ministre se réserve le pouvoir de décider lui-même quels programmes devront être évalués et quelles seront les questions posées. Nous avons constaté, sans trop d'étonnement d'ailleurs, que c'est lorsque le sous-ministre intervient le plus directement que tout va pour le mieux. Si le sous-ministre choisit de ne pas intervenir de façon visible et active, nous nous retrouvons souvent en présence d'un groupe d'évaluation qui se contente de ne faire que le strict nécessaire pour essayer de convaincre le Bureau du contrôleur général qu'il existe bien un système d'évaluation dans leur ministère. Il est dès lors tout à fait normal que le principe le plus important ait trait à la nécessité que le sous-ministre manifeste concrètement sa volonté de voir le système d'évaluation fonctionner efficacement.

PROCESSUS D'ÉVALUATION DES PROGRAMMES

- PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION PRÉALABLE (ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE)
- ANALYSE ET PRÉSENTATION D'UN RAPPORT (ÉTUDE D'ÉVALUATION)
- PRISE DE DÉCISIONS ET MISE EN OEUVRE

Les diverses étapes du processus de l'évaluation

Après avoir expliqué le cheminement qui nous a conduit à adopter la politique d'évaluation que nous appliquons aujourd'hui et avoir exposé les principes qui en constituent la base, j'aimerais maintenant parler du processus d'évaluation proprement dit.

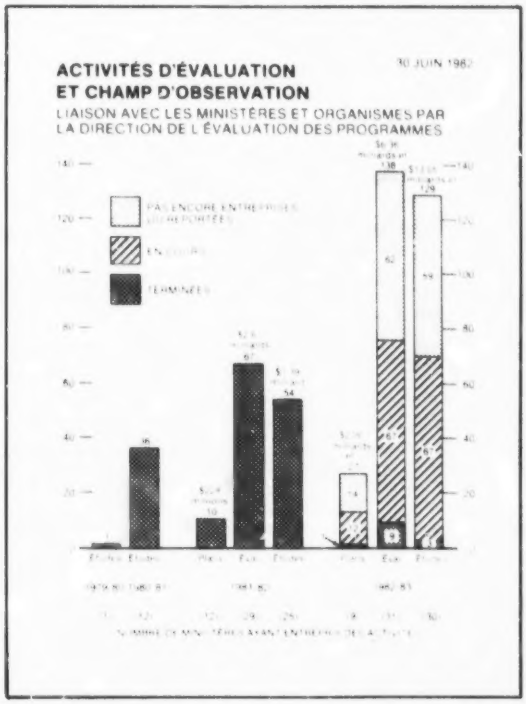
Quand nous avons commencé à faire des évaluations, nous n'attachions pas beaucoup d'importance au premier des principes énoncés, à savoir la nécessité de bien planifier notre travail, l'expérience aidant, nous avons compris qu'il en résultait un gaspillage considérable d'argent. Nous entreprenions une foule d'évaluations de front pour nous rendre compte à mi-chemin que les données dont nous avions besoin n'existaient pas, que les méthodes employées ne convenaient pas ou que les questions traitées manquaient de cohésion. Pour tout dire, nous nous livrions à l'expérimentation de ce que je pourrais appeler "le principe de l'aspirateur Hoover". Les évaluateurs fonçaient en ramassant tous les renseignements qu'ils pouvaient trouver, en recueillant le plus de données possible, sans lésiner sur la dépense, dans l'espoir que le jour où l'on procederait au tri de toute cette manne, il en sortirait quelque chose de valable. Pour éviter ce piège du travail inefficace et inutile, nous veillons maintenant à mieux planifier nos études d'évaluation en ayant recours à la technique dite de l'"appréciation de l'évaluation".

Cette technique vise essentiellement à établir à quelles questions il est à la fois utile et possible de répondre, quels genres de renseignements sont disponibles, quelles méthodes pourraient être employées, et ainsi de suite. Dans les faits, il semble que la campagne menée pour souligner l'importance de cette étape ait presque donné de trop bons résultats, à ce point qu'en toute franchise, on pourrait presque parler d'un abus de zèle. De façon générale, on constate qu'une part trop grande de

temps est consacrée à la planification préliminaire et que dans certains cas, l'appréciation de l'évaluation est perçue comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de faire ensuite une meilleure évaluation, dans un cadre mieux délimité. Pour corriger la situation, nous nous montrons un peu plus prudents en avertissant les ministères du risque qu'il y a à consacrer trop de temps à cette étape préliminaire non-productive quand il suffit en réalité de s'assurer qu'il est effectivement possible de procéder à l'évaluation projetée et d'en établir les grandes lignes.

L'étude d'évaluation proprement dite constitue la deuxième étape du processus d'évaluation. Il importe là encore de se montrer réaliste et pratique et de recueillir des renseignements utiles. Mais tout ne se termine pas avec la mise en place de structures capables de produire des rapports d'évaluation; il faut encore que soit franchie une troisième étape du processus, celle de la mise en application des recommandations et du suivi.

L'utilité d'une évaluation se mesure à la façon dont il lui est donné suite. D'abord, le responsable du programme doit être mis au courant; il importe de bien lui faire comprendre la portée et les limites de l'évaluation, de même que la teneur des recommandations. Il faut aussi prévoir que les recommandations devront être soumises au sous-ministre, que certaines décisions devront être prises et qu'il faudra assurer un suivi.



L'évaluation de programme: un regard rétrospectif et prospectif

J'espère que mon exposé vous a donné une bonne idée du travail que nous nous efforçons de faire dans le contexte gouvernemental actuel. En guise de conclusion, permettez-moi d'établir un parallèle entre le chemin parcouru jusqu'ici et ce à quoi nous devrions nous attendre, d'après moi, dans un avenir rapproché.

La Direction de l'évaluation des programmes au Bureau du contrôleur général a été créée il y a deux ans, et j'en fais partie presque depuis les débuts. Quand nous avons commencé à contrôler le travail des services d'évaluation intégrés aux ministères, il n'y avait qu'une seule étude d'évaluation en marche. Aujourd'hui, nous parlons de quelque 130 études portant sur des programmes dont les budgets totalisent environ treize milliards de dollars. Si les progrès accomplis en un laps de temps relativement court peuvent sembler considérables, je ne m'illusionne pas au point de croire que les évaluations ont atteint ou atteindront toutes le même niveau de qualité. Il faut même s'attendre selon moi à ce que plusieurs de ces études aient besoin d'être reprises à un moment ou à un autre.

Si je me fie à mon expérience passée, il n'y a pas trente-six façons d'édifier une organisation qui soit solide. Il est très difficile de trouver des gens qui possèdent un don inné pour l'évaluation de programmes. La seule solution consiste à engager les personnes qui semblent le plus compétentes puis à leur apprendre leur métier sur le tas. Nous constatons que dans de nombreux cas, il faut faire deux ou trois études avant de parvenir à un produit plausible et de grande qualité, susceptible d'être utilisé par le sous-ministre.

Il faudra y mettre le temps. Trois à quatre années nous séparent probablement encore du jour où nous pourrons vraiment dire que la très grande majorité des évaluations sont bonnes. Mais nous progressons dans cette voie car, comme vous l'avez constaté, il y a beaucoup de monde au gouvernement fédéral qui souhaite voir l'évaluation donner de bons résultats et devenir partie intégrante du processus gestionnel global, et qui agissent en ce sens.

Merci de votre attention.

L'ÉVALUATION QUALITATIVE DU PROJET D'ÉTUDE

F.C. Commins,
Groupe de gestion d'études
Toronto, Ontario.

Résumé

Ce document présente la thèse suivant laquelle il ne suffit pas, pour qu'un projet d'étude soit de bonne qualité et donne satisfaction, d'interroger le nombre prescrit de personnes et d'appliquer les bonnes techniques. Il faut d'autres ingrédients tels l'expérience, l'intuition et un judicieux dosage de plusieurs autres composantes, y compris la collaboration du client, pour obtenir "juste assez de surprise".

. . . . .

"Peut-être serez-vous éveillé un matin par le bruit d'une chose que le vent fait passer devant votre fenêtre. Si vous vous levez assez vite vous aurez une vision momentanée de l'ombre évanescente de quelqu'un..."

(Lind, 1966)

Bonjour à tous. Au cours des trente prochaines minutes, je vous parlerai de l'évaluation des projets d'étude de marché.

Comme vous le savez probablement, cette conférence devait avoir lieu l'automne dernier. J'ai donc eu plus d'un an pour réfléchir à mon sujet, et pour en discuter avec bon nombre de mes amis. Lorsque je leur ai fait part du titre de ma communication, presque tous se sont soudain souvenus qu'ils avaient d'autres engagements pour cette semaine. Je ne sais pas ce que vous en pensez, mais "l'évaluation qualitative d'un projet d'étude" ne m'a pas, moi non plus, emballé outre mesure par son actualité.

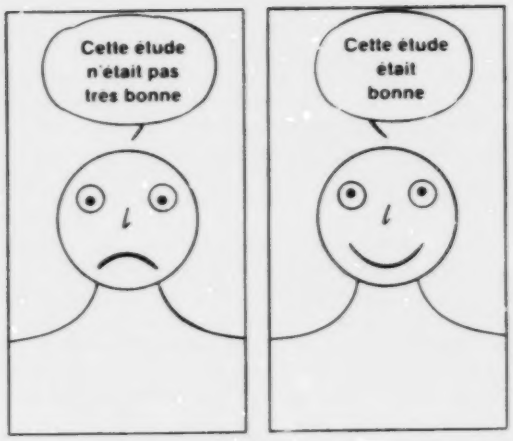
Je vais quand même tenter d'aborder la question sous un angle nouveau.

Pourquoi voulons-nous parler de ce sujet-là aujourd'hui? Nous venons tout juste d'entendre Jim Brophy du Bureau du contrôleur général nous parler de l'évaluation des programmes du gouvernement (Brophy, 1982), et ce même thème fondamental a été abordé par plusieurs autres conférenciers.

Si l'"évaluation" suppose certains sondages - et c'est sûrement le cas comment doit-on juger ce même travail d'enquête?

"Qui gardera les gardes eux-mêmes?" (On m'avait dit au départ que l'auditoire serait bilingue; j'ai donc cru qu'il valait mieux utiliser une diapositive anglaise tout au début.)

Alors comment s'y prendre? Pendant que je m'évertuais à rédiger mon texte, une image me revenait constamment en tête... "la mauvaise étude" et "la bonne étude".



Essentiellement, ceci m'a semblé résumer ce que j'essayais de capter: la distinction entre le résultat de gauche et le résultat de droite.

De plus, en scrutant ces deux personnages, j'ai eu plusieurs autres idées. Par exemple, "Qui sont ces gars-là, au juste?"

1. A qui donc, au juste, revient-il de déterminer si l'étude est bonne ou mauvaise?

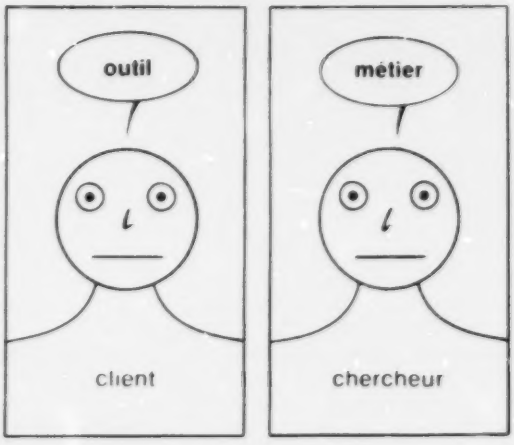
2. En second lieu, quand devrait-on évaluer le projet? Une fois terminé, faut-il le supposer, mais quelles sont les implications de cette décision?

3. Troisièmement, suivant quels critères l'évaluation doit-elle se faire ...?

4. Et, enfin, qu'est-ce qu'on peut bien vouloir dire par "qualité"?

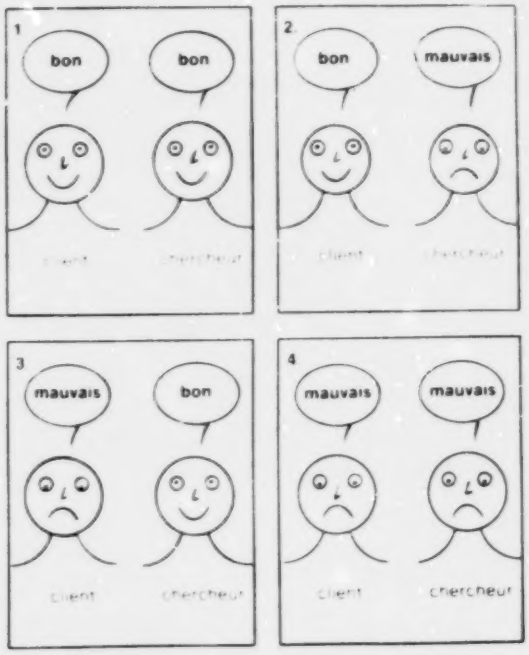
Voilà les questions auxquelles je vais essayer de répondre.

En tout premier lieu, la question de savoir qui fait l'évaluation... Dans tout projet d'étude, il y a au moins deux intervenants principaux: le client et le chercheur. Et chacun des deux voit l'étude de marché d'un oeil différent.



Pour le client, il s'agit d'un outil; pour le chercheur, c'est un métier. A cet égard, l'étude de marché ressemble beaucoup au processus de création en publicité; du point de vue du client, il s'agit là aussi d'un outil qui vise à répondre à un but précis. Le rédacteur - ou le chercheur - accepte ce besoin d'un outil fonctionnel, et il désire en outre que sa conception soit aussi esthétiquement et intellectuellement satisfaisante.

Si donc nous revenons à mon image initiale de la "bonne étude" et de la "mauvaise étude", il est clair que les évaluations des deux "évaluateurs" pourront être conflictuelles.



Le résultat numéro un, dans le quadrant nord-ouest, c'est celui que nous recherchons tous, alors que le résultat numéro quatre, au sud-est, possède au moins l'avantage douteux de faire consensus. Mais alors, les deux autres scénarios, les opinions ne se rejoignent pas? Le numéro deux, au nord-est, arrive rarement, je l'espère, parce qu'il constituerait pour ainsi dire une fraude: une étude que le client croit être bonne mais dont le chercheur sait qu'elle repose sur un terrain mouvant. Le résultat du coin sud-ouest est plus fréquent, je le crains bien: il s'agit d'une bonne étude que le client n'aime pas, pour une raison ou pour une autre.

Et, à mon avis, ces études dans la région numéro trois, on doit les voir comme des échecs parce que c'est le client qui a le dernier mot en matière de "qualité". Je vais revenir sur ce point un peu plus tard.

Venons-en à ma deuxième question... Quand doit-on faire l'évaluation "qualitative" du projet d'étude? Dans la pratique, elle se fait en deux temps. Lorsqu'il accepte la proposition de recherche, le client, pourrait-on croire, exprime d'une certaine façon sur ce qu'il entend par "qualité" de l'étude surtout si la proposition a été précédée d'un appel d'offres concurrentielles. Pourtant, en définitive, on ne pourra probablement faire une évaluation finale de cette intangible "qualité" qu'une fois le projet réalisé.

Cela nous amène à la nature du contrat de recherche. Le chercheur accepte-t-il tout simplement d'appliquer un processus quelconque - par exemple, mener un nombre déterminé d'interviews, en dépouiller les résultats, rédiger un rapport - ou promet-il quelque chose de plus? Pour ma part, c'est dans le cas d'une recherche qualitative que cette question se concrétise le mieux. A-t-on satisfait aux exigences du contrat de recherche de façon convenable lorsqu'on a recruté 32 enquêtes qualifiés, lorsqu'on a eu huit heures de discussion et qu'on a réussi à produire un rapport libre de fautes de frappe?

Des facteurs comme ceux-là sont nécessaires mais, à eux seuls, ils n'assurent pas un projet d'étude satisfaisant. Mais ils **sont** nécessaires: une entreprise qui ne répondrait jamais au devis de l'étude en matière d'échéancier, de prévisions de coûts et d'autres "détails" aurait beaucoup de difficulté à maintenir de bonnes relations avec sa clientèle, peu importe l'astuce de ses plans d'étude. Du point de vue du client, la non-livraison du rapport dans le délai prescrit est une définition opérationnelle claire de "mauvaise qualité".

Mais que faut-il d'autre?

Nous avons déjà dit que l'étude de marché a pour objet de fournir des renseignements qui aideront les gestionnaires à prendre des décisions. Certes, cela doit constituer un des critères les plus importants dans l'évaluation d'un projet.

Je suis totalement d'accord avec les vues exprimées par Vince Barabba, d'Eastman Kodak, notre premier conférencier.

Plus tôt cette année, M. Barabba a parlé de la fonction du renseignement sur le marché chez son employeur, et je cite:

> On tient la fonction du renseignement sur le marché pour responsable de l'évaluation du rôle de l'information dans les décisions. Au lieu de dire, du point de vue de l'évaluation, "Quelle précision ou quelle exactitude avons-nous atteinte", comme le ferait typiquement un spécialiste des études de marché, on doit se demander "Avec quelle rapidité l'information est-elle entrée dans le processus de prise de décisions?" Quelle a été l'étendue de son utilisation? La décision en a t-elle été influencée, ou aurait-elle été la même, avec ou sans l'information? Bref, notre objectif était-il d'influer sur le processus de prise de décisions?
>
> (Barabba, 1982)

Je le répète, je suis totalement d'accord sur cette position.

Pourtant, nous espérons certes que l'étude de marché non seulement influe sur la prise de décisions, mais que cette influence soit dans la bonne direction. Voici une autre citation pertinente, tirée, celle-là, d'un éditorial du **British Journal of the Marketing Research Society**:

> Il est facile de dire que toute étude dont les résultats ne sont pas mis en oeuvre est une perte. Mais en plus des recommandations motivantes qu'elle produit, une étude peut aussi jouer un rôle précieux en tant que rituel - préciser les questions, retarder des décisions trop hâtives, favoriser l'engagement collectif, permettre la prise de décisions plus osées en créant un bouc émissaire et ainsi de suite.

Malheureusement, on peut soutenir la même thèse au sujet des méthodes de divination des Romains. Si l'étude n'est qu'un rituel, son vrai degré d'exactitude n'a plus d'importance. Il va

sans dire qu'une apparence superficielle d'exactitude demeure nécessaire; sans doute, la distance maximale entre les oiseaux pour qu'ils restent un augure valide était-elle un sujet de discussion aussi passionné, chez les prêtres romains, que l'est, chez nous, le taux de réponse nécessaire pour qu'un échantillon soit acceptable.

(JMRS, 1981)

La dernière des quatre questions que j'ai soulevées au début de mon texte découle directement de cette notion d'"exactitude". J'aimerais suggérer que l'on conçoive le processus d'étude de marché comme "la recherche de la bonne réponse" ou du "flamboyant, de l'insaisissable papillon" de ma musique thème.

Pourtant cette vision conduit à l'ultime énigme de l'étude de marché.

Les zens demandent à leurs élèves: "Si un homme cherche à atteindre une destination inconnue, comment saura-t-il lorsqu'il y sera arrivé?" (J'ai entendu cela dans une reprise d'un vieil épisode d'Hawaii 5-0).

Nous entreprenons une enquête parce que nous voulons savoir quelque chose. A partir de là, comment saurons-nous que nous avons la bonne réponse lorsque nous l'aurons?

Une des difficultés c'est que, alors que nous cherchons de bonnes réponses, nous trouvons de mauvaises réponses ou, pis encore, nous ne les voyons pas comme mauvaises. Comme un de mes amis se plaît à le dire, l'enquête donne toujours des résultats, mais il arrive que ce soit des "résultats inexacts". Et il est souvent très difficile de reconnaître ces petits bougres-là.

Mais certes, me direz-vous, la solution à ce problème saute aux yeux. Une étude de "qualité" fera découvrir les faits exacts plutôt que leur contrepartie erronée. Il suffit d'appliquer une "bonne technique" à chacune des études.

Mais est-ce vraiment là la réponse? Dans un synopsis des pratiques recommandées par le Secrétariat de l'activité statistique dans le cadre de l'impartition de la recherche par sondages (Statistique Canada, 1977), note que "la qualité du travail accompli" est une des principales questions à évaluer dans le rendement du fournisseur. Malheureusement, le Secrétariat ne dit pas de quelle façon on devrait mesurer cette "qualité" - et c'est peut-être là un des motifs qui explique ma présence ici aujourd'hui. (En toute honnêteté, je dois reconnaître que le document donne à entendre qu'on devrait juger du résultat final par rapport à "l'offre", en fonction des coûts, du respect de l'échéancier, des contrôles, ainsi de suite. Pourtant, comme je l'ai dit plus tôt, ces critères ne sont qu'un point de départ.)

C'est à ce moment-ci que j'ai décidé qu'il ne serait peut-être pas mauvais de vérifier le sens de "qualité" dans un dictionnaire. Mon petit Robert définit "qualité" de la façon suivante: "manière d'être, plus ou moins caractéristique". Cette explication ne m'a pas été d'un grand secours. Mais elle m'a fait prendre conscience de ce que la "qualité" est un concept très abstrait et qu'il n'englobe pas le facteur coût. En plus de la "qualité", Statistique Canada dit qu'un des principaux points à toucher dans le cadre d'une évaluation de la recherche devrait être "une évaluation de la valeur reçue en contrepartie de l'argent dépensé". A la réflexion, je me suis senti beaucoup plus à l'aise avec le mot "valeur" pour exprimer l'idée qui nous intéresse. J'ai donc vite changé le titre de ma communication, qui traite maintenant de l'évaluation de la valeur du projet d'étude.

Le même petit Robert définit "valeur" de la façon suivante: "caractère mesurable d'un objet en tant que susceptible d'être échangé." A mon avis, ce terme est plus pertinent. Si l'étude de marché doit jouer un rôle significatif dans la prise de décisions, il faut que le coût n'en soit pas prohibitif.

Je soutiendrai donc que nous réalisons la "qualité" ou la "valeur" d'une étude de marché lorsque nous visons le but suivant: trouver la "bonne réponse" au moindre coût.

C'est là précisément l'opinion du président du Conseil du Trésor. Il n'y a pas longtemps Donald Johnston disait:

L'évaluation des programmes indique à la fois si nous finançons les bons programmes et si nous obtenons les résultats au moindre coût. C'est en ce sens que l'évaluation des programmes joue un rôle parallèle à celui des profits et pertes dans le secteur privé.

(Johnston, 1982)

Si cette optique du "moindre coût" convient à l'évaluation des programmes, on devrait sûrement en étendre l'application au processus par le biais duquel ces évaluations sont faites.

Cet avis sur la "valeur" ou le coût est particulièrement pertinent au Canada. Je suis certain que je n'ai pas à attirer l'attention de mon auditoire sur le fait que l'exactitude d'un échantillon d'une taille donnée n'a aucun rapport avec la taille de l'univers dont il est tiré.

Donc, si on a besoin de 2,000 interviews pour une étude donnée aux Etats-Unis, la même étude exigera aussi 2,000 interviews au Canada.

Mais le coût de l'étude canadienne - en général à peu près le même qu'aux Etats-Unis - sera prélevé sur un budget de programme global qui, normalement, est dix fois moins élevé.

Il est donc souvent nécessaire, notamment au Canada, de tenter de substituer l'ingéniosité à l'argent. La meilleure solution n'est pas forcément de s'en remettre à la définition théorique de la "bonne technique" et de recourir à des grands échantillons.

En publicité, on a dit que les réseaux de télévision ne se font pas payer plus cher pour diffuser un bon message publicitaire que pour un médiocre. De même, les sociétés de recherche n'exigent pas plus cher pour poser des questions astucieuses que pour des questions stupides.

A moins que l'on ne puisse convaincre nos amis de la Colline parlementaire d'abroger les lois de la statistique, nous serons toujours pressés de trouver des plans de recherche efficaces au Canada. Le coût relativement élevé de l'exécution d'une recherche exacte en ce pays peut constituer une contrainte, mais il peut aussi constituer un défi bénéfique. Ce coût peut détruire l'idée fixe selon laquelle on peut résoudre n'importe quel problème en y consacrant des sommes faramineuses. De même qu'en poésie, par exemple, les règles du sonnet peuvent être une discipline stimulante, de la même façon nous devons faire preuve de créativité pour en arriver à un plan d'étude efficace avec un budget plafonné à $10,000, mettons. De fait, étant

donné que nous devons travailler parfois avec des budgets très restreints, l'haiku serait peut-être une meilleure analogie poétique que le sonnet.

En somme, pour atteindre cette "qualité", cette "valeur", je suis d'avis que nous ne devons pas uniquement trouver "la bonne réponse", mais que nous devons la trouver sans trop investir dans la méthodologie.

Si, pour résoudre un problème de recherche, nous recommandons un plan d'étude qui prévoit 4,000 interviews personnelles et trois visites de rappel, nous devons penser pouvoir obtenir ainsi "la bonne réponse". Pourtant, du point de vue du processus de la prise de décisions par des gestionnaires, n'aurions-nous obtenu la même "bonne réponse" si nous n'avions fait que deux visites de rappel? Ou si nous n'avions fait que 3,000 interviews? Ou seulement 2,000?

A mon sens, il incombe au chercheur de réduire le plan de recherche autant que possible sans toutefois compromettre l'intégrité de l'étude. La corde est raide, il est vrai, et notre balancier, c'est le jugement et l'expérience. (Pour le meilleur ou pour le pire, je n'ai jamais connu personne qui utilisait couramment l'analyse bayésienne pour établir la valeur nette des diverses options.)

En réfléchissant à ce processus de réduction à l'essentiel du plan d'étude, je me rappelle un jeu qui agrémentait nos séjours à la plage dans notre enfance. On entassait du sable et on plantait un bâton sur le faîte du tas. Chaque joueur devait enlever un peu de sable jusqu'à ce que le château finisse par s'effondrer.

C'est ce que nous devons faire avec le plan de recherche, mais dans ce cas-ci le château est invisible et l'effondrement passe inaperçu. Jusqu'où pouvons-nous aller pour réduire les coûts sans que les "bonnes réponses" ne deviennent de "mauvaises réponses"? Pourtant, je le répète, la solution n'est pas de faire 4,000 interviews pour chaque étude.

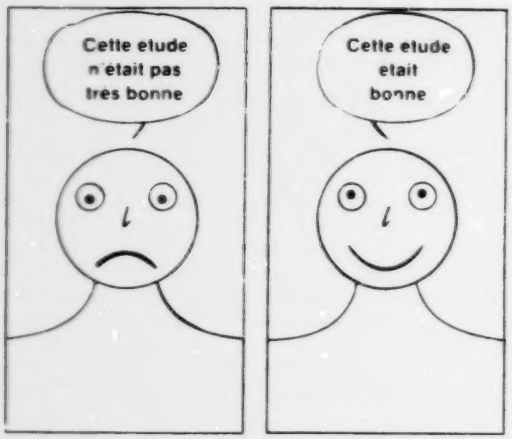
Un éditorial de Douglas Banik dans le **Journal of Advertising Research** traitait de cette question de la recherche de la bonne réponse.

Le concept même de la recherche est fondé sur l'hypothèse suivant laquelle nous, en tant que chercheurs, cherchons la vérité, même lorsque la vérité blesse. C'est pour cette raison que l'intégrité est le principal produit du chercheur. Peut-on vraiment connaître la vérité? Bien sûr que non, pas plus que nous ne pouvons connaître l'idéal platonique. Mais nous pouvons nous en rapprocher toujours davantage. De fait, lorsque les chercheurs abandonnent la recherche de la vérité, ils abandonnent leur raison d'être.

(Banik, 1981)

Voilà donc ce qu'est pour moi la qualité, la vérité - ce qui veut dire tout simplement "la bonne réponse".

Et la "valeur", c'est la "bonne réponse" au moindre coût. Comment pouvons nous savoir avec certitude que nous l'avons trouvée? Nous ne le pouvons pas. Si nous le pouvions, nous n'aurions pas entrepris l'étude.



Pour revenir à l'une de mes diapositives du début, je dirais que nous avons la situation de la droite - la "bonne étude" - lorsque deux conditions sont réalisées, l'une est objective, l'autre subjective.

Pour ce qui est du critère objectif, je plaiderais en faveur de la perspective du renseignement sur le marché d'Eastman Kodak. Est-ce que l'étude a eu une influence réelle sur le processus de prise de décisions?

Pour le critère subjectif, je favoriserais le sentiment, partagé par le chercheur et le client, d'avoir appris quelque chose, de comprendre véritablement la situation à l'étude, et d'avoir gaspillé le moins d'argent possible pour acquérir cette connaissance. (Il y a quelques années, John Coulson a très bien traité de cette question dans un article intitulé "How to Reduce Research Waste".)

(Coulson, 1977)

Ce sentiment de compréhension est très subjectif, mais, à mon avis, c'est de cette façon-là que la plupart des bons praticiens et utilisateurs des études de marché jugent effectivement les études. Le but est toujours d'en arriver à une nouvelle façon de voir le sujet; c'est, pour ma part, ce que j'ai voulu accomplir dans cette communication. William Wells a dit un jour qu'une bonne étude cause "juste assez de surprise" (Wells, 1975) et il ne me vient pas à l'esprit une meilleure tournure de phrase.

Cette impression de "bonne étude", ce sentiment d'avoir trouvé "la bonne réponse" peut découler de recherches quantitatives ou qualitatives. Je ne pense donc pas que la solution repose sur la taille de l'échantillon ni sur les intervalles de confiance. La confiance doit venir de l'intérieur, de l'expérience, de l'intuition et des techniques appliquées intelligemment dans le cadre d'un budget raisonnable.

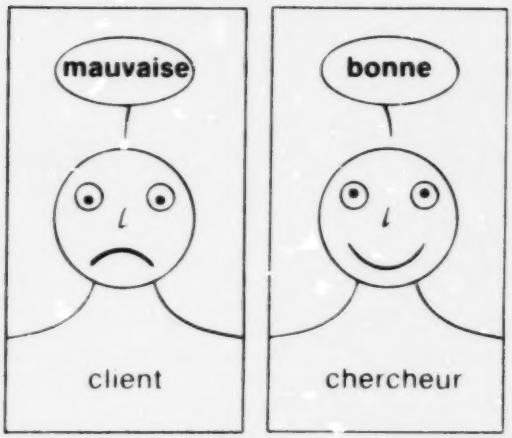
John May a dit, toujours dans le **British Journal**, que...

Le ... sujet que devraient aborder un plus grand nombre d'auteurs est de savoir en quoi consiste la recherche, plutôt que ce qu'elle prétend être. On doit combler l'écart entre, d'une part, les grandes définitions logiques de la "méthode scientifique" qui

pullulent dans les manuels et donnent l'impression de "précision", d'"exactitude" et de "certitude", et, d'autre part, la pratique plutôt confuse, intuitive et inexacte présentement en usage.

(Mai 1981)

Vous aurez remarqué, j'en suis certain, que j'ai soigneusement évité de parler de validation sur le terrain, de vérification sur perforatrice à clavier et d'autres choses passionnantes de ce genre - que la quasi totalité des textes tiendraient pour égales à "qualité" dans les études de marché. Nous savons tous que ces étapes sont nécessaires mais, je le répète, elles ne garantissent pas, en elles-mêmes, "la bonne réponse". De plus, dans la pratique, ce ne sont pas des difficultés de cet ordre-là qui produisent ce que les clients perçoivent comme des "mauvaises études".



Revenons sur une diapositive que nous avons déjà vue. Selon mes critères, ce résultat constituerait une "mauvaise étude". C'est le client qui est l'arbitre. Lorsqu'il n'est pas satisfait d'une étude que le chercheur croyait bonne, c'est souvent le rapport qui est fautif. S'il est un seul domaine où, à mon avis, l'étude de marché peut et doit tendre vers une amélioration **absolue** plutôt que relative - de la "qualité", c'est au niveau de la norme du rapport et de la présentation. Dans le cas qui nous occupe, il est tout à fait vrai que "le médium est le message".

Je conçois l'étude de marché comme un métier, même si je sais que la gestion doit l'utiliser comme un outil. Et, comme c'est le cas pour tous les métiers, l'attrait et la frustration viennent de ce que, peu importe avec quelle adresse vous l'exercez, le résultat n'est jamais aussi bon qu'il pourrait être.

Pourtant, à mon avis, nous devrions rechercher la perspective d'un cordonnier de North York nommé Pete, cité dans un article sur ce que les Canadiens pensent de leur travail. Il a dit, et je cite: "L'idée qui me guide, c'est que je répare mieux les souliers cette semaine que la semaine dernière". Je pense que si nous pouvons avoir une attitude semblable face à notre propre travail, la "qualité" viendra toute seule.

Le plaisir et la satisfaction que me procure l'étude de marché viennent précisément dans cette **recherche de—la—bonne—réponse**, en même temps que de la certitude qu'en définitive, seule l'intuition peut nous dire si nous l'avons trouvée.

Et je vous laisse sur cette pensée.

N'ayez pas peur. Il n'y a aucun danger. C'est seulement moi qui traque. Quelque chose, je ne sais trop quoi. A travers mes rêves. Avec des filets merveilleux. Je cherche le flamboyant, l'insaisissable papillon de l'amour.

(Lind, 1966)

Je vous souhaite à tous de trouver vos papillons. Merci.

Références

BANIK, D. (1981). "In Pursuit of Truth". **Journal of Advertising Research**, avril 1981.

BARABBA, V. (1982), cité dans "Research Beat" par Jack Honomichl, **Advertising Age**, 19 avril 1982.

BROPHY, J. (1982). "Evaluation des programmes du gouvernement". **Regard critique sur la recherche par voie d'enquêtes de la planification à l'évaluation**, Actes du Symposium SPRM, Statistique Canada de 1982.

COULSON, J.S. (1977). "Point of View: How To Reduce Research Waste". **Journal of Advertising Research**, octobre 1977.

JOHNSTON, D. (1982), cité dans "Value-for-Money Auditing To Control Public Purse", par James J. Macdonnell, **The Globe and Mail**, juillet 1982.

Journal of the Market Research Society (1981), éditorial, janvier 1981.

LIND, B. (1966). "Elusive Butterfly". United Artists Records Inc., Los Angeles, California, UAST - 10861, janvier 1966.

MAY, J. (1981). "Marketing Research: Illuminating Neglected Areas". **Journal of the Market Research Society**, juillet 1981.

STATISTIQUE CANADA (1977). "Contracting Out Survey Research". Secrétariat de l'activité statistique fédérale, octobre 1977.

WELLS, W. (1975). "Psychographics: A Critical Review". **Journal of Marketing Research**, mai 1975.

TECHNIQUES DE MESURE DES COMMUNICATIONS

Peter Hume
Sigma Communications Research,
Toronto, Ontario.

Résumé

On trouvera dans ce document la description d'un ensemble de principes largement acceptés de mesure des communications. L'argument principal en est que les annonces publicitaires qui jouent sur les émotions du lecteur spectateur sont plus efficaces que celles qui offrent au public des éléments factuels logiques et que l'image réussit mieux que le texte à transmettre un message.

. . . . .

Bonjour Mesdames et Messieurs

La première partie de ma causerie s'adresse à celui qui en vous aime dormir la nuit, tient à son emploi, etc. La seconde partie s'adresse à cet autre en vous qui a le goût du risque.

La première partie de ma causerie a été reçue avec enthousiasme par vingt-deux des plus grandes agences de publicité des Etats-Unis, la seconde demeure l'objet d'un débat au sein de ma propre agence. (Non, en fait, ce n'est pas tout à fait juste : on accepte de plus en plus ce dont il y est question, particulièrement parmi nos concepteurs, qui eux doivent tous les jours prendre des risques, mais qui aiment aussi dormir la nuit).

La présentation dualiste de cette causerie tente de mettre en jeu le conflit qui se trouve au coeur du travail du publicitaire : l'équilibre entre risque et responsabilité. C'est nous, les chercheurs, qui avons pour tâche d'aider à résoudre ce conflit.

Voyons si nous pouvons rendre tout cela un peu moins abstrait. Supposons que nous soyons tous au service d'une société qui désire se lancer dans le marché du café, et qu'elle a à offrir un café du Brésil dont la qualité s'avère à la hauteur des plus grandes marques. Sans entrer dans le détail de toute la stratégie, supposons qu'il nous faudra envisager une campagne publicitaire à l'impact considérable pour encourager les consommateurs à tenter l'essai qui leur ferait changer de marque et nous apporterait le succès.

Comment vous y prendriez-vous pour mesurer les effets d'une campagne d'essai dont le thème est Rio pour contexte et qui met en scène une ravissante Brésilienne accompagnée de son prétendant doucereux et mondain, nul autre que Ronald Biggs, le voleur du Grand Train, qui ne se préoccupe plus désormais de trouver un emploi, qui à coup sûr ne dort pas la nuit et qui sirote un bon café près de la piscine du Palais Copacabana?

Viennent à notre secours vingt-deux agences américaines de publicité parmi les plus grandes. Toutes elles s'accordent à reconnaître la pertinence des neuf principes PACT (positionnement, travail publicitaire, test de message) d'une bonne étude de message publicitaire. Permettez-moi maintenant de vous en donner les détails dans la perspective d'une réduction des risques au minimum et de l'élaboration d'une marque de café à faire rêver.

J'ai réorganisé l'ordre de présentation des principes PACT d'une manière qui me paraît plus logique. Plus risqué encore, je les ai reformulés pour nous aider à mieux comprendre ce qu'ils signifient.

Le premier principe PACT stipule qu'avant de mettre à l'épreuve la publicité qui mettra en scène Ronald Biggs, il faut avoir en tête une certaine idée modèle de la façon dont la publicité fonctionne. Si vous êtes Chuck Chakrapani, votre modèle ressemblera peut-être à un schéma du type de ceux de Howard et Sheth, complexe, avec plein de flèches dans tous les sens. Ou encore vous considérerez simplement que si on veut qu'une publicité marche il faut 1) qu'elle capte l'attention, 2) qu'elle dise quelque chose qui concerne la marque, et 3) qu'elle le fasse avec suffisamment d'intérêt et de charme pour que 4) elle ait une influence sur la probabilité d'achat de votre marque de café.

Deuxième principe : pour être valable, un essai doit tenir compte des objectifs spécifiques de la campagne. Si l'un des objectifs-clés de notre campagne de Rio est de créer pour notre café une image de marque liée à l'aventure ou d'attirer l'attention des amateurs de café sur une nuance particulière de son parfum, nous ferions bien de trouver un moyen d'intégrer ces éléments dans le test - qualités associées à la marque ou mesure des goûts ou encore positionnement du produit - après que le produit aura été publicité.

Troisième principe : il nous faut décider à l'avance (Doug et Bob McKenzie diraient a priori) de ce que seront nos normes d'intervention. Pour les Lever Brothers dans le monde entier, si les aspects négatifs d'un essai dépassent 15% il faut le rectifier. Peut-être n'appliquerez-vous pas une telle norme si vous êtes en train d'élaborer une campagne publicitaire destinée à convaincre de la validité de la gestion d'Inco à Sudbury.

Tout comme les voeux du mariage, il vaudrait mieux s'entendre d'entrée de jeu sur les normes d'intervention et s'y tenir ensuite minutieusement. Cela est plus facile à dire qu'à faire, particulièrement dans le cas de mesures d'efficacité multiples.

Quatrième principe : le test doit refléter les nuances du groupe-cible que l'annonce vise. Si notre marque de café est positionnée en direction des consommateurs de marques populaires actuelles qui trouvent que celles-ci sont mortellement domestiques et qu'elles manquent de caractère, nous ferons bien de trouver des moyens (déguisés) de qualifier ces gens pour l'échantillon.

Je crois que nous devrions toujours essayer d'aller au-delà des données démographiques pour nous intéresser aux données comportementales, ou, mieux encore, aux dimensions de la personnalité dans la sélection de l'échantillon.

Cinquième principe, très simple : plus la matière est soignée, meilleur sera le test (et si l'on veut tester deux éléments publicitaires l'un par rapport à l'autre, nous devrions nous assurer qu'ils sont tous deux également soignés, ou, si vous préférez, tous deux également imparfaits). Il n'y a pas là de bien grande révélation, du moins jusqu'au moment où on se souvient que différents degrés de finition ont des effets sur différents aspects du test. Mary-Jane Schlinger et mon ex-collègue Leila

Green, actuellement directrice du service Création chez Leo Burnett à Chicago, ont bien montré que si les tests donnent les films publicitaires comme moyen adéquat de communication, ils révèlent leur faible capacité à toucher les gens émotionnellement.

Sixième principe: pour être valable, un test doit fournir un certain nombre de mesures d'efficacité différentes plutôt qu'un seul "nombre magique". Avec des tests comme celui de Scherwin, qui en plus est mis entre des mains inexpérimentées, l'indice de rétention mnémonique devient trop souvent une manière de camion de dépannage pour des publicités parfaitement correctes qui n'ont simplement pas été conçues pour marcher comme celles de Tide ou d'Ivory. (Procter et Gamble utilisent régulièrement l'indice de rétention mnémonique dans leurs procédures d'évaluation et ce depuis plusieurs années, mais il faut croire qu'ils n'utilisent pas seulement le nombre magique de ce pourcentage.)

Joe Plummer de chez Young et Rubicam ne défend pas seulement la nécessité d'avoir une multiplicité de mesures à l'intérieur d'un même test, mais d'avoir une multiplicité de tests différents en raison du fait qu'aucun test ne saurait être sensible à tous les éléments que nous essayons d'évaluer.

Notre agence s'est associée avec J. Walter Thompson et Warner Lambert pour patronner une étude de l'Université Queen's sur ce que l'on sait des facteurs qui influencent l'indice de rétention mnémonique. Nous avons beaucoup appris sur ce qu'il peut et ne peut pas faire pour les annonces publicitaires de nos clients et nous savons interpréter les résultats qu'il donne. Pour de plus amples détails il faudrait consulter M. Steve Arnold à l'Université Queen's.

Quant aux mesures (d'efficacité) que nous devrions envisager, en fonction du modèle que nous aurions choisi préalablement, peut-être déciderons-nous d'évaluer les éléments suivants:

Impact
Communication
Empathie
Persuasion

Ces éléments seraient accompagnés de questions diagnostiques qui aideraient à préciser les raisons d'une bonne ou d'une mauvaise performance dans chaque aspect du test.

Le principe suivant stipule que nous devrions nous demander s'il est important d'envisager des présentations multiples du sujet.

Herb Krugman dans un ouvrage célèbre intitulé "How much is enough?" prétend qu'on peut compter trois types de réponses psychologiques principaux à toute nouvelle annonce publicitaire. Qui sont les suivantes:

1. Qu'est-ce que c'est?
2. Qu'est-ce que ça donne?
3. Si on essayait?

Il nous faut donc tâcher de prévoir trois présentations pour toute nouvelle annonce - ceci dit, cela doit être fait d'une manière qui ne semble pas forcée.

Peut-être devrions-nous également envisager de simuler toute la campagne à la télévision, dans les magazines et à la radio, selon le cas.

Avant-dernier principe: tout bon test de message comporte des contrôles, soit l'utilisation de méthodes expérimentales comme les appariements d'échantillons pour aider à contrôler le "bruit de fond" qui peut facilement influencer les résultats bien plus que les différences dans la publicité même. (Quoique cela soit difficile à admettre, la publicité, qui est notre obsession, ne représente pas grand-chose pour les consommateurs; bien souvent ce à quoi nous avons affaire se réduit à des brins ténus de significations et de sentiments faisant suite au spectacle de notre sujet, particulièrement à court terme.)

Il existe beaucoup d'autres sortes de contrôles - entre autres faire alterner l'ordre d'apparition de deux messages publicitaires - mais les détails pratiques de la vie réelle rendent souvent difficiles l'élaboration de larges échantillons et les appariements précis. Ces difficultés renvoient bien des publicitaires aux normes, c'est-à-dire les moyennes obtenues par les tests de beaucoup d'autres gens, qui sont loin de l'idéal requis par l'unicité de ce qu'on tente souvent de faire.

Au Canada, il faut également envisager un autre élément de contrôle: inclure plusieurs régions dans tout test d'importance. J'ai suivi les épreuves de test par Goldfarb de la campagne du Centre d'information sur l'unité canadienne depuis la côte est jusqu'à Vancouver. Je ne suis pas revenu des différences observables dans les réactions d'une ville à l'autre. Selon un chercheur anglais, les différences régionales observées lors d'un test effectué au Québec, en Ontario et en Alberta étaient dues à une aberration dans la gestion électronique des estimations. Pas du tout. Le diagnostic a montré que les écarts étaient dus à des différences de mentalité d'une région à l'autre. Le test était fait pour le compte d'une grande société pétrolière.

Enfin, neuvième principe PACT: la question de la fidélité et de la validité des méthodes employées pour le déroulement du test. En termes simples, il y a fidélité lorsque la mise à l'épreuve à plusieurs reprises de la même matière donne substantiellement les mêmes résultats. Ce qu'on appelle la mesure de fidélité test/retest. Il s'agit là d'un élément fondamental souvent négligé par ceux qui construisent les tests. L'indice de rétention mnémonique s'est avéré assez peu fidèle, mais du moins lui a-t-on appliqué dans une certaine mesure ce genre d'examen.

Par validité on entend la mesure de la pertinence du test: évalue-t-il bien ce qu'il est censé évaluer et correspond-il bien à l'intention de la publicité.

Shirley Young, lorsqu'elle a mis en cause la pertinence de l'indice de rétention mnémonique, insistait sur le fait qu'elle voyait peu de rapport entre les résultats de l'indice et la performance de l'annonce publicitaire sur le marché. C'est là le critère le plus négligé dans les tests publicitaires et c'est certainement une des raisons pour lesquelles nous n'avons qu'une compréhension assez médiocre de la façon dont la publicité fonctionne réellement.

Idéalement la mesure de la validité devrait permettre de prévoir les ventes de telle marque sur le marché. Après toute la publicité, en dernière analyse, est censée faire sonner la caisse. Mais il entre dans l'équation toutes sortes de facteurs qui ne relèvent pas de la publicité. Ce qui signifie qu'il nous faut faire appel à des études de validation plus limitées: vérifier par exemple dans quelle mesure les résultats de tel test correspondent à tel autre.

Tous ces principes n'ont rien de nouveau pour vous, mais ils sont difficiles à mettre en pratique. Par ailleurs si nous négligeons de les observer, nous risquons de faire des tests de messages (et en définitive de la publicité) un vol caractérisé.

Ce qui m'amène à la partie de ma communication qui plaira à celui qui en vous a le goût du risque!

Il s'agit ici d'aborder la question de l'évaluation de la réponse émotionnelle à la publicité, à savoir la source d'une bonne partie de son pouvoir réel. Et je soutiens qu'en la matière nous avons affaire à des nuances subtiles, à des altérations ténues que bien trop souvent nous nous montrons incapables de mesurer adéquatement. Lorsque l'année dernière on interrogea Bill Bernbach au sujet de la mise à l'épreuve de scénarios-maquettes, il fit cette réponse: "Comment faire le scénario-maquette d'un sourire lorsque la tendre tristesse de ce sourire pourrait bien être toute la campagne?".

Puisque beaucoup d'entre vous viennent d'Ottawa, permettez-moi de prendre un exemple, peut-être bien apocryphe, dans le monde de la politique, afin de montrer qu'une approche plus indirecte en termes de communications peut avoir plus d'impact qu'une approche plus directe.

Notre exemple se situe à l'époque où Giscard d'Estaing faisait campagne pour être élu président de la république française. Etant donné ses choix politiques, sa fortune personnelle et son style aristocratique, les partis d'opposition décidèrent de l'attaquer en l'accusant d'être élitiste et d'être coupé des besoins réels du pays. Ces arguments furent répétés tant et plus par les candidats d'opposition, les médias de gauche, etc., sans que les sondages cessent de parler en sa faveur.

Peu de temps avant les élections, il accepta de donner une conférence de presse télévisée où les médias d'opposition se répandirent en reproches à son encontre. Il y avait là une jeune femme représentant un journal de tendance centre-gauche qui ne dit rien jusqu'à la toute fin de la conférence où elle demanda au candidat: "Monsieur, je voudrais vous poser une simple question: combien coûte un ticket de métro?". Selon les témoignages, Giscard eut l'air ahuri, puis conjectura un prix qui n'était plus en vigueur depuis une dizaine d'années. Les sondages plongèrent et il faillit perdre les élections. La jeune femme utilisait la même stratégie que ses confrères, mais la légère distorsion qu'elle y apporta fit toute la différence du monde en termes de réponse émotionnelle.

Le début de la campagne de Richard Nixon fut moins entravée par les nombreux articles qu'on écrivit sur son ambition et son opportunisme que par cette question détournée: "Achèteriez-vous une voiture usagée à cet homme?".

Lors des dernières élections en Ontario, province qui a connu des temps meilleurs, le gouvernement de Bill Davis, à l'attaque directe de Stuart Smith sur la médiocre gestion économique des conservateurs et le nombre de jeunes gens forcés d'aller chercher du travail ailleurs, ne répondit pas en donnant des explications, mais avec un couplet publicitaire exhortant les gens à "tenir leur promesse", comprenne qui pourra.

Les progressistes-conservateurs de l'Ontario semblent préférer procéder par inférence et par suggestion émotionnelle et ce même en des temps où les gens perdent le sommeil à s'inquiéter pour leur emploi. L'annonce intitulée "L'Ontario, préservez-le, conservez-le" sur fond de photos impressionnistes de paysages idylliques de la province semble bien en apparence nous parler de l'environnement, mais beaucoup pensent qu'elle "déteint" subtilement sur l'image du gouvernement en place. Par opposition le plus clair de la publicité du gouvernement fédéral semble beaucoup plus explicite, elle est sans doute plus responsable, mais elle n'est peut-être pas à la hauteur en termes d'impact émotionnel des campagnes plus détournées dont nous avons parlé.

Même en ces temps de tension où les consommateurs et les électeurs sont plus exigeants, il est bien possible qu'on puisse encore affirmer que ce qui importe ce n'est pas ce qu'un homme politique a à dire, mais de quoi il a l'air lorsqu'il le dit.

Tout cela nous amène à discuter des différentes manières dont fonctionnent les mots et les images. On sait que l'hémisphère gauche du cerveau est associé à notre aptitude à utiliser le langage et l'hémisphère droit au traitement des images et des sons et aux émotions.

Dans notre mesure des communications nous constatons que les images et la musique ont une immédiateté dans l'ordre du sentiment avec laquelle ne peut rivaliser la logique plus lourde et terre à terre du texte qui les accompagne.

On peut même trouver des arguments en faveur de cette théorie dans le travail effectué par le grand chirurgien du cerveau, Wilder Penfield, qui travaille à McGill et qui a procédé à beaucoup d'opérations du cerveau sous anesthésie locale: il constata que toutes les fois qu'il stimulait électriquement certains points du cortex, le patient se souvenait d'incidents oubliés depuis longtemps ainsi que des sentiments qui les accompagnaient. Il se peut bien que la mémoire n'enregistre pas seulement des faits, mais également des sentiments.

Pourquoi continuons-nous donc à biaiser nos tests de communications en fonction des aspects verbaux (liés à l'hémisphère gauche) de la publicité? L'acronyme PACT trahit bien ce préjugé en ce que les lettres CT (Copy testing) se donnent pour test de message. Il s'agit de la partie écrite, verbale de la publicité, ce qui, en cet âge de radiodiffusion, risque d'être un élément mineur de l'expérience que constitue la publicité.

Revenons à la première partie de ma causerie. Vous avez tous fait des études, vous êtes du type hémisphère gauche, de quoi vous souvenez-vous le plus nettement? Des neuf principes PACT ou de Ronald Biggs et de la fille d'Ipanema sirotant un bon café au bord de la piscine du Palais Copacabana?

Bien sûr on peut faire en sorte que les mots portent, en y mettant du sentiment. Je parie que les mots dont vous vous souvenez dans le film "E.T." sont "E.T. téléphone chez toi". Voyez avec quel talent et par quelles voies détournées Steven Spielberg sait nous donner un sentiment de bien-être en un temps de récession. En nous faisant pleurer sur le sort d'une répugnante petite créature venue de Dieu sait où! Lui comprend certainement que tout est dans l'émotion et que les voies indirectes sont émotionnellement plus puissantes que les simples faits.

Ronald Biggs et son café Corcovado auraient peu de chances de survivre à la plupart des tests que nous utilisons actuellement. Et pourtant il contient des propriétés très puissantes en termes d'hémisphère droit. Particulièrement si l'annonce présentait une saveur indéniablement brésilienne et que le personnage était

filmé comme une personne réelle qui profite de l'occasion pour nous faire partager quelque chose qu'il aurait découvert à cet endroit.

Examinons une ou deux techniques relevant de l'hemisphère droit pour chacun des principaux stades d'élaboration d'une campagne.

(i) Planification/stratégie: tout en recherchant les avantages principaux de la catégorie du produit en cause pour voir dans quelle mesure notre marque les offre, prenons également le temps d'explorer le caractère de la marque, son "actif net émotionnel" en faisant appel à des techniques détournées comme les caractéristiques associées à une marque, le classement d'images en fonction du style de vie, assorties de questions qui aideront à classifier les répondants de façon plus sophistiquée que ce que les données démographiques permettent. Si vous êtes en train d'élaborer une stratégie visant à "expliquer" la valeur des boissons gazeuses aux mères de familles, essayez une question comme celle-ci: "Combien de verres de boisson gazeuse pensez-vous qu'un enfant de 10 ans devrait boire dans une semaine?" Presque toutes les stratégies échouent à stimuler nos créateurs. Elles sont trop littérales.

(ii) Elaboration d'un thème: en quête d'une idée qui répondrait aux objectifs stratégiques et qui aurait le pouvoir d'émouvoir, essayez de faire appel aux idées "vivantes" de vos concepteurs plutôt qu'à des idées conceptuelles sans relief. Laissez vos concepteurs faire passer leurs idées dans des entrevues de groupes centrées sur un sujet ou dans des entrevues individuelles ou encore à l'aide d'un "scénario-maquette humain" filmé au magnétoscope. Nous croyons qu'on se trouve ainsi beaucoup plus près de l'annonce qu'on a l'intention d'élaborer et, bien que les puristes estimeraient que dans un test de ce genre le présentateur est beaucoup trop proche, il nous est apparu que cela aide les concepteurs à travailler et retravailler leur matière. Cela leur permit de "sentir" mieux que n'importe quoi d'autre.

(iii) Tests d'execution: à ce stade de finition plus avancée ou l'on utilisera peut-être un film publicitaire, une annonce pilote ou une photo publicitaire, nous essayons de couvrir les quatre facteurs de performance décrits précédemment dans le test. Nous procédons selon une approche non déterminée pour vérifier non seulement l'impact et la force de pénétration, mais aussi pour savoir ce que peut faire l'annonce lorsque les gens ne sont pas amenés à la regarder à tous les coups. L'attention n'est pas tant portée sur l'annonce publicitaire que sur ce qu'elle semble faire dans l'intérêt de la marque.

On pourrait aussi envisager de faire usage des plus récentes caméras oculaires comme les modèles portatifs Telcom qui permettent d'observer non seulement la zone que regarde le spectateur et le temps qu'il y accorde, mais encore qui peuvent nous dire quelle ligne du message ou quel élément de l'annonce télévisée le spectateur regarde.

Nous apprécions également le type de question qu'Eric Clucas (de Toronto) pose dans ce genre de test: "Qu'est-ce qui vous est venu à l'esprit?".

(iv) Présentation: dans les cas d'annonces publicitaires fortement émotionnelles nous observons la reprise, le lendemain, d'une série d'annonces à l'aide d'une chaine par câble disponible et nous interviewons les gens par téléphone pour leur demander quelles annonces ils ont vues et ce qu'ils en ont pensé. Le travail d'ASI à Los Angeles vient raffiner le test de rétention mnémonique du point de vue de l'hémisphère droit: ils utilisent une reprise d'annonces publicitaires sur câble comme test de reconnaissance. Selon les rapports cette méthode donne des résultats de 60 à 70 pour cent plus élevés que les tests de rétention mnémonique traditionnels pour des annonces qui font appel plus à l'image et aux émotions qu'au langage. Là où cela ne constitue pas un facteur, nous utiliserions le test de rétention mnémonique avec plus d'éléments de contrôle qu'autrefois. Inséré dans un long métrage le test peut donner des résultats de 8 à 9 pour cent plus élevés que si l'annonce passe au milieu d'une comédie de situation de peu d'intérêt.

(v) Repérage: si d'une part nous croyons que l'importance du repérage tient à la mesure du travail que la campagne a fait pour la marque, nous prétendons par ailleurs que les questions publicitaires y sont un auxiliaire important. Si la télévision constitue un élemnet important de la campagne, nous voudrons employer des auxiliaires visuels, des photogrammes des annonces pour éviter d'essayer d'obtenir des impressions liées à l'hémisphère droit à partir de questions de rappel liées à l'hémisphère gauche. (Si on utilise le téléphone, il faudra essayer de donner une brève description de l'annonce.) Demandez aux gens qui se souviennent de l'annonce de vous dire ce qu'ils ont ressenti: vous pourrez ainsi concevoir plus tard des annonces plus empathiques. Avec le téléguidage nous entrons dans l'ère de "l'annonce invitée" et si en la matière la recherche porte la plus grande responsabilité, le repérage peut également aider.

Ce à quoi veut en venir cette partie inévitablement très spéculative c'est que nous croyons profondement que si la publicité fait bien des choses, sa fonction la plus importante est de donner aux gens un sentiment de satisfaction lié à telle marque, telle politique gouvernementale, tel candidat, peu importe. Les principes PACT sont là pour nous aider à mettre tout cela à l'épreuve avec rigueur, mais nous serons peut-être amenés à utiliser des techniques qui pour être moins rigoureuses seront plus pertinentes. Cela nous aidera à comprendre ces choses subtiles que les gens entendent avec leur oreille intérieure et ce que cela leur fait ressentir au sujet d'une obscrure marque de café présentée par un célèbre voleur.

QU'Y A-T-IL AU DELÀ DE L'HORIZON?

Mark Lovell, directeur général,
Groupe Innova Inc.
Montreal, Quebec.

Il faut d'abord définir l'horizon. Il s'agit de tout ce qui semble englober l'ensemble réel des limites au développement des particuliers ou des sociétés. La récession impose des limites: elle dissuade nombre de sociétés et de ministères d'allouer des fonds à la recherche comme le ferait une entreprise en pleine croissance, qui est prête à investir en prévision de l'avenir. Les autres limites sont d'ordre psychologique, quoique non externe. Le sous-investissement dans les études de marchés est un problème chronique; c'est pourquoi on a recours à des méthodes qui conviennent à une époque révolue pour résoudre les problèmes ordinaires. Le raisonnement psychologique à la base de ce phénomène peut s'exprimer en fonction de deux croyances fondamentales qui ont cours dans l'industrie:

(i) la formation de l'individu est un élément clé de toutes les étapes d'un projet de recherche. L'introduction de tout nouveau matériel mettant en jeu un autre esprit ou un autre genre de formation est suspecte et peu appréciée.

(ii) l'acquisition d'expérience dans des techniques particulières est trop importante pour qu'on y renonce en faveur de la mise au point de nouvelles techniques faisant appel à la technologie nouvelle.

En raison de ces facteurs, le bureau de recherche moyen (et nombre d'acheteurs des produits de la recherche) n'acceptent l'innovation qu'au niveau de l'interprétation, par conséquent, les moyens de collecte et d'analyse des données restent fixes et restreints à un certain nombre des pages les plus lues du manuel de procédures.

Ces deux limites, économique et psychologique, contribuent à garder l'étude de marchés dans un état où l'on ne vise le progrès que pour la forme. Être à la "fine pointe" en matière de matériel ou de logiciel est en réalité considéré comme sortir des limites du bon sens.

Il existe de nombreux changements qui seraient à notre portée si ces horizons étaient moins restreints. L'industrie de l'étude des marchés finira probablement par être forcée d'y faire face, par des groupes impatients d'acheteurs des produits de la recherche.

La plupart des recherches sont stratégiques ou en réaction à quelque chose. Le montant peut sembler opportun de procéder à une réévaluation d'un marché en particulier. Ou quelque chose se produit - chute des ventes, modification de la campagne, concurrence, etc. - qui oblige à une remise en question - d'un certain point de vue. Il est encore relativement peu courant pour une société de posséder un système d'information de base qui fonctionne continuellement ou qui est mis à jour régulièrement. Cela permet d'examiner continuellement la planification du marché et de procéder à l'établissement de modèles précis pour vérifier les effets probables de modifications stratégiques ou tactiques. Les avantages sont évidents. La détection des variations de la tendance, ou des secteurs qui favorisent la tendance peut être immédiate, et des correctifs peuvent y être apportés. De même, la recherche sert de banc d'essai immédiat pour la manipulation des variables de commercialisation qu'il s'agisse d'introduire une nouvelle variété, de doubler le commerce ou les dépenses des consommateurs ou d'en retirer une. La recherche devient une activité permanente, à laquelle on a recours de temps à autre, plutôt qu'une nouvelle mesure qu'on prend lorsque les circonstances semblent l'exiger.

Les mécanismes de la recherche permanente existent depuis longtemps. Il a fallu plus de temps pour trouver des méthodes de mise à jour, d'organisation et d'accès aux données plus faciles à utiliser, moins coûteuses et plus commodes. Mais elles ne sont pas très nouvelles. Ce qui prend du temps, c'est de les incorporer aux recherches ordinaires.

Examinons un exemple simple de ce que je veux dire. Deux sociétés font affaire dans le même secteur, ont la même taille et désirent toutes deux savoir ce qu'elles doivent faire en matière de commercialisation et prendre les mesures nécessaires. Supposons également qu'une d'elles, la société A, est plus traditionnelle et s'intéresse plus aux horizons actuels de l'étude des marchés qu'à ce qui existe au-delà de ces horizons.

Les deux sociétés reçoivent les mêmes renseignements sur le volume de ventes à l'échelle nationale. Toutes deux conservent les données dans une mémoire reliée à un ordinateur. Mais la société A les garde sous clé dans un département appelé "Données sur les ventes". La société B met de façon permanente les données à la disposition de ses dirigeants qui profitent des avantages suivants:

- ils ont un terminal à leur disposition;
- ils ont reçu une formation pour s'en servir;
- il existe des programmes simples pour avoir accès aux données, les réorganiser et effectuer des calculs par hypothèse;
- il existe des mises à jour sur le nouvel logiciel et son utilisation;
- ils peuvent consulter des experts pour obtenir des conseils ou se servir d'applications plus complexes;
- il y a des liens avec les données d'autres ordinateurs p. ex. les chiffres de Statistique Canada sur la population ou le commerce.

On compare ce qui arrive à la société A et à la société B. Il convient de noter que la société B commence à fusionner les fonctions de l'étude des marchés et de la commercialisation. Cela constitue-t-il une menace ou une occasion d'accroître l'efficacité en matière de prise de décisions? Selon la réponse à la question, l'horizon est tout à fait fixe (dans le cas d'une menace perçue) ou il est plus souple.

	Société A	**Société B**
Symptôme:	Chute des ventes à Moose Jaw, signalée par un directeur régional des ventes vigilant.	Les relevés ordinaires indiquent une chute des ventes dans plusieurs villes - y compris Moose Jaw
Procédure:	Discussion des raisons possibles avec le personnel des ventes et de la recherche.	Les données sur les ventes sont examinées pour déterminer quelles sont les variables qui contribuent le plus à l'incidence de la baisse des ventes; les principaux problèmes sont cernés.
	Discussion de la recherche susceptible d'être entreprise pour examiner le problème.	On examine les effets des correctifs en modifiant les valeurs des variables contrôlables dans le territoire concerné; les effets des différents niveaux de correctifs sont ensuite comparés.
	Comme le problème observé s'amplifie, il est de plus en plus nécessaire, de faire des recherches: débat au sujet de l'échelle, de l'emplacement, de but.	Décision prise
	Un projet de recherche est préparé, soumis, discuté, révisé.	
	La recherche spéciale commence	

Cet exemple aurait concerner les données sur les consommateurs - sur la prise de conscience, la pénétration, les modes de réachat, l'image, etc. ou sur les données sur les ventes. En fait, le même matériel et le même principe de l'accessibilité au logiciel peuvent convenir aux deux genres de données, et probablement à d'autres.

Il faut adopter une attitude visant à investir dans l'information et faire en sorte que les cadres de la société partagent les renseignements existants plutôt que de les compartimenter. Il en résulte un raccourcissement des délais d'action, une meilleure base de décision et une préparation générale à l'évolution du marché.

Il y a des changements importants ici dans la nature de la fonction du directeur de la recherche et dans le genre de services qu'un fournisseur extérieur peut offrir.

Le directeur de la recherche de la société B ne peut plus conserver ses connaissances dans une boîte noire d'où il tire des conclusions. Il joue une partie de bridge, où les cartes sont retournées sur la table. Il doit connaître plus la technologie que les autres, il doit prévoir les lacunes dans le système ou les nouvelles applications possibles avant qu'elles deviennent évidentes pour tout le monde. En ce qui concerne l'arrivée des données, il doit examiner la situation, la qualité et la précision et réévaluer la politique en matière de stockage. Il doit faire tout cela et pouvoir examiner attentivement la méthodologie des services de collecte des données et avoir sa propre opinion de ce que les données impliquent pour les groupes. Il s'agit d'un défi de taille à relever.

Concernant le fournisseur, il y a deux choses cruciales à faire:

(1) comprendre ce qui se passe parmi les utilisateurs les plus raffinés de la recherche et pouvoir comparer leur potentiel et discuter leurs besoins en données;

(2) être prêt à agir davantage comme expert-conseil de façon permanente en aidant les clients à se servir de façon optimale des données continues ou stockées plutôt que de se concentrer sur des enquêtes spéciales.

Il s'agit là également d'un défi. Il est évident que je parle de modification de l'accent mis et du degré de participation plutôt que d'une volte-face complète. Mais les chercheurs qui s'adaptent le moins perdent des occasions.

Il y a de nombreux autres aspects qu'on pourrait situer "au-delà de l'horizon" et auxquels les gens ne désirent pas encore faire face. En fait, ils sont déjà là. Mais comme ils causent des inconvénients, car ils s'opposent aux idées reçues en matière de commercialisation et de méthodes de recherche, on n'en tient pas compte.

(a) Le recours à l'électronique pour la collecte des données. On a commencé à le faire au Canada, mais on en est encore aux premiers balbutiements. Compte tenu de l'accroissement du nombre de secteurs "restreints" et du dépérissement économique des secteurs traditionnels à fort coefficient de main-d'oeuvre, il faut en accroître l'utilisation.

(b) La fragmentation des ménages est un phénomène irréversible. Il est difficile d'interviewer les célibataires et d'en décrire les habitudes en matière d'achats. Mais leur nombre et celui des ménages officieux augmentent. Il faut établir de nouvelles façons de recueillir des données sur eux.

(c) La radiodiffusion réduit son champ d'action. Les médias d'intérêt général ont du plomb dans l'aile. Il faudra faire preuve de beaucoup plus d'innovation dans le choix des médias dans l'avenir, en particulier pour ce qui est des groupes d'intérêt spécial.

Les méthodes relatives à nombre de ces domaines existent ou pourraient être établies très facilement. Mais tant que l'investissement et les horizons psychologiques seront prépondérants, on n'y aura pas recours.

LES SEPT PÉCHÉS CAPITAUX DE L'ÉTUDE DE MARCHÉ

Peter T. Zarry, Président
Groupe de gestion en publicité
Ottawa, Ontario

Monsieur le président, mesdames et messieurs

J'ai comme l'impression que vous êtes vraiment heureux de me voir, et même, que vous m'attendiez avec la plus grande impatience - non pas que j'aie des révélations à vous faire ou que je sois l'expert des experts ou un nouveau Démosthène, mais plutôt parce que je suis le dernier à prendre la parole au cours de cette conférence.

L'ordre du jour de notre conférence était très chargé, les sujets abordés n'étaient pas faciles, nous avons entendu de grands orateurs et nous repartirons chez nous plein d'idées pour meubler nos longues soirées d'hiver. Il est temps de se reposer un peu. Durant les vingt prochaines minutes, je compte vous faire un sermon sur les sept péchés capitaux de l'étude de marché. Si l'on prenait les autres sept péchés capitaux, les vrais (l'orgueil, l'avarice, l'envie, la paresse, la colère, la gourmandise et la luxure) pour les appliquer à l'étude de marché, le discours serait plutôt intéressant. Aujourd'hui, cependant, je vous propose ma propre liste - je vous invite à dresser la vôtre et à comparer.

1. Premier péché - Oublier que l'étude de marché ne vise pas à prendre des décisions

Voilà probablement le truisme le plus souvent cité dans notre milieu et le principe le plus souvent violé du secteur de la recherche. L'étude de marché ne vise qu'à définir le comportement et les attitudes du consommateur. Il est rare qu'on puisse le considérer comme un élément du processus décisionnaire de la mise en marché. Malgré tout le respect dû aux experts de la mise en marché que je vois devant moi, je leur dirai qu'ils accordent parfois trop d'importance aux processus (des phrases comme "les études nous disent que" ou "on a fait des études") ne sont que des paravents qui masquent nos problèmes et nos préoccupations.

2. Deuxième péché - Passer trop vite du fournisseur à l'acheteur, sans prendre le temps de définir la recherche de base à effectuer

De quel genre d'information avons-nous vraiment besoin et comment devons-nous procéder? Cette réflexion peut souvent être fastidieuse et elle exige une qualité rare, la discipline intellectuelle. Le plus souvent, nous nous contentons d'une "recette"; les recettes font de bons plats, mais pas nécessairement de bonnes recherches. La recherche n'est pas un processus que l'on répète indéfiniment. Il faut constamment se demander ce qu'il nous faut et pourquoi. Nombre de recherches effectuées aujourd'hui ne sont que l'application de méthodes connues (tirées directement du "livre de recettes"), sans aucun apport créatif.

3. Troisième péché - Préjuger des résultats

Il s'agit d'un péché extrêmement grave qui risque de fausser tout le processus de recherche. Le préjugé, du plus sincère au plus orgueilleux, peut complètement fausser la définition du problème, la fixation des objectifs, la méthode de recherche et même la méthode de calcul et, pire encore, influencer les attitudes à l'évaluation. Le préjugé est un vice dont il faut se débarrasser à tout jamais. Il se cache souvent derrière l'excuse des contraintes budgétaires.

4. Quatrième péché - Faire des appels d'offre au détriment de la créativité

On n'achète pas une recherche comme on achète des allumettes. Une des pires attitudes que l'on observe aujourd'hui dans le monde de la mise en marché est celle qui tend à empêcher la mise au point d'une méthode révolutionnaire de collecte de l'information à cause de ce maudit concept de la soumission la plus basse pour enlever le contrat. Ne nous laissons pas égarer par des comparaisons du pourcentage des sommes consacrées à la recherche et de celui consacré aux médias, à la publicité ou, encore du coût d'une grande campagne inefficace. On voit beaucoup trop d'[illegible] bouts de chandelles dans l'étude de marché de nos jours. Il ne faudrait toutefois pas tomber dans l'excès contraire.

5. Cinquième péché - Accumuler l'information inutile ou déjà existante

L'accumulation de données coûte chère. L'accumulation de données inutiles est un gaspillage éhonté. Ceci nous ramène à un principe de base voulant qu'on définisse clairement ce que l'on recherche. La question qu'il faut se poser (et à laquelle il faut répondre précisément) est: "Qu'est-ce que nous allons faire de l'information une fois que nous l'aurons obtenue?" Si c'est pour le plaisir de la chose, c'est qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Il faut aussi répondre à d'autres questions fondamentales comme celle de l'importance intrinsèque d'améliorer la précision en accroissant la taille de l'échantillon - ou celle de savoir si les recommandations voulant qu'on accroisse l'échantillon ne constituent qu'une méthode pour éluder les analyses approfondies nécessaires au dégagement des perceptions et des tendances. Quel est le rapport entre le coût de la surinformation et l'augmentation de la précision?

6. Sixième péché - Agir en statisticien plutôt qu'en interprète de l'étude du marché

Les techniques de recherche et les outils d'analyse ont subi une profonde mutation au cours des vingt dernières années - nous disposons maintenant de l'analyse multivariée, des schémas de perception informatisés, etc. etc. L'étude de marché se prépare-t-elle comme une partie de golf sur la lune? Faut-il utiliser les techniques simplement parce qu'elles sont là? Je crois que nous avons souvent tendance à trouver des questions compliquées aux réponses simples dont le client a besoin, parce que nous voulons nous amuser avec nos nouveaux joujoux de recherche et montrer que nous sommes à l'avant-garde. Nous avons aussi tendance à fabriquer des "lumières" qui n'éclaireront en rien le processus de prise de décision.

7. **Septième péché - Transmettre de mauvaises informations (de façon délibérée ou non) présentées comme des résultats de recherches sérieuses**

Est-il besoin de s'attarder sur "le syndrome du client-roi"? Nous savons tous qu'il y a plusieurs façons d'aborder un problème de mise en marché et je suis convaincu qu'il serait difficile d'en trouver deux parmi vous qui s'entendraient sur une méthode donnée. Mais quels services rendons-nous à nos clients lorsque nous leur vendons une technique inapte (par paresse ou par considération bassement matérielle) quand nous savons qu'il existe une méthode plus simple ou plus facile de resoudre un problème? Il est temps d'arrêter de donner des réponses complexes à des problèmes simples. Nous risquons à tout coup de présumer d'un comportement en utilisant les réponses sur un questionnaire d'attitudes. Le principe informatique du "GIGO" vaut également pour l'étude de marché. Une mauvaise séance d'information mène à une mauvaise formulation des objectifs, qui mène à une mauvaise conception de l'étude, qui mène à une mauvaise analyse.

Voici selon moi les sept péchés capitaux de l'étude de marché. Je suis certain que vous en connaissez de plus graves ou que vous seriez prêt à allonger cette liste. S il en est que vous jugez particulièrement graves, n'hésitez pas à me téléphoner au numéro 995-1427 pour que je puisse commencer à dresser la liste de tous les péchés du monde de la mise en marché.

Merci de votre attention.